



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / برنامج الدكتوراه



**الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية -
الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة
دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء**

اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

كتبت بواسطة
حسين علي عبد الله القره غولي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد الله امانة الشمري

الاستاذ الدكتور
محمود فهد عبد علي الدليمي

هـ 1444

2023م




وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ
جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا
مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ
وَأُتُوا بِهِ مُتَشَابِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ
مُطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

صدق الله العلي العظيم
سورة البقرة / الآية

اقرار المشرف

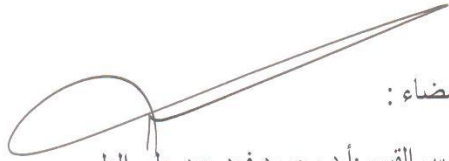
نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء ، والتي تقدم بها الطالب (حسين علي عبد الله) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.


الامضاء :
الاسم : أ. د. محمود فهد عبد علي الدليمي
التاريخ : 2023 / 4 /


الامضاء
الاسم : أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري
التاريخ : 2023 / 4 /

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين ، ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .


الامضاء :
رئيس القسم : أ.د محمود فهد عبد علي الدليمي
التاريخ : 2023 / 4 /

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة بـ(الادارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء والعائدة لطالب الدكتوراه (حسين علي عبد الله) ، قسم ادارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .



الإمضاء :

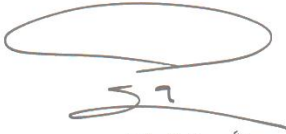
الاسم : أ.م. د. علياء نصرت حسن

مكان العمل : جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ : 2023/ 4 /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ (الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء) وقد تمت مناقشة الطالب (حسين علي عبد الله) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها, ونعتمد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً).



الأستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور
ناجي عبد السمار محمود
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور
ميسر ابراهيم الجبوري
رئيس اللجنة



الأستاذ الدكتور
محمود فهد عبد علي
عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور
حسين حريجة الحسناوي
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور
احمد كاظم بريس
عضو اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور
احمد عبدالله امانة الشمري
عضواً ومشرفاً

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه
- قسم ادارة الاعمال / للطلاب (حسين علي عبد الله) الموسومة بـ
(الادارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - الدور المعدل
لأبعاد ثقافة الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء)
ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

أ.د محمد حسين كاظم الجبوري
رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

أ.د محمد حسين كاظم الجبوري
عميد كلية الإدارة والاقتصاد وكالة

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا وشفيعنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين .

أتوجه بفائق الشكر والامتنان إلى ((الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي والأستاذ المساعد الدكتور احمد عبد الله امانة الشمري))، لما قدموا لي من توجيهات سديدة وسعة صدر طوال مدة الاشراف فكان لتوجيهاتهما العلمية الرصينة في إثراء موضوع الاطروحة الاثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة فجزاهما الله خير الجزاء.

كما واتقدم بالشكر والتقدير الى السيد عميد كلية الادارة والاقتصاد والسيد المعاون العلمي والسيد المعاون الاداري لجهودهم الحثيثة في توفير كافة احتياجات طلبة الدراسات العليا .

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها الكرام، لتفضلهم بقبول قراءة الاطروحة ومناقشة محتوياتها .

وأقدم خالص الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم في أثناء الكورسات الدراسية واخص بالذكر: أ.د. علاء فرحان الدعيمي و أ.د اكرم محسن الياسري ، و.ا.د عواد كاظم الخالدي و أ.د فيصل علوان الطائي ، و أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي، و أ.د احمد كاظم اليساري، و أ.د. حسين حريجة الحسنواوي، وأ.د علي احمد الكعبي وأ.د عبد الحسين جاسم الاسدي وأ.م.د الهام الشيباني أدامهم الله ذخرا لكل طالب علم وجزاهم خير الجزاء.

وأقدم بخالص شكري وأمتناني إلى المقوم اللغوي، لما أبداه من مساعدة كبيرة في مراجعتها وجعلها قليلة الأخطاء الإملائية والتعبيرية، كما أقدم جزيل شكري وامتناني إلى المقومين العلميين للأطروحة.

كذلك يطيب لي أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى زملائي طلبة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، أحمد ومحمد الكناني وأمجد وسان ومرضى ومحمد ناظم، وزيتون ، ومريم و صمود و نادية وياسمين و ونور والأخ الدكتور حسنين الخفاجي والاخ الدكتور محمد الامرلي وذلك لروح التعاون والمساعدة التي أبدوها.

وأختم شكري وتقديري للناس الطيبين الذين كانوا معي في متابعة مستمرة في المرحلة التحضيرية والكتابة وأخص بالذكر ((أمي وزوجتي))، لما قدموه من عون وأسأل الله ان يوفق الجميع ويجزيهم خير جزاء المحسنين.

الباحث

إهداء

إلى الامام صاحب العصر والزمان (ع ج)

إلى وطننا العراق حياً ووفاء

إلى رمز التضحية والوفاء روح الشهيد ... والذي رحمه الله.

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهما

حقها...

وأجمل السطور تسجد أمام عظمة تضحيته نبع الحنان التي تشع حياً وعطفاً...

والدتي العزيزة

إلى رمز المحبة والحنان اختي الغالية

إلى رفيقة العمر التي حملت عني أعباء الحياة... زوجتي الغالية.

إلى اولادي مريم رقية علي الرضا الغاليين

أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير الادارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية عن طريق الدور المعدل لثقافة الجودة، ومن اجل تأصيل الاسس الفكرية والفلسفية اعتمد الباحث على نموذج (Mensah et al., 2020) لقياس الادارة الرشيقة والذي يتكون من خمسة ابعاد (التركيز على مورد واحد ، التدريب ، القضاء على الهدر ، تقليل وقت الدورة ، استعمال التكنولوجيا الجديدة) . ونموذج (Bendermacher et al, 2019) لقياس ثقافة الجودة والذي يتضمن ستة ابعاد (اتجاه القيمة ، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية). في حين تم قياس جودة الخدمة التعليمية عن طريق نموذج (Abdullah ، 2006) والمتكون من خمسة ابعاد (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، سمعة الجامعة ، الوصول ، برامج الجامعة).

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، والذي تمثل بأستاذة جامعة كربلاء والبالغ عددهم 1428 ، بينما اعتمد الباحث في التحليل والمعالجة الاحصائية على (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة ، فضلا عن ذلك اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي)، واستنادا إلى مشكلة الدراسة وفرضياتها توصل الباحث الى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن مجتمع الدراسة يستثمر عنصر الوقت المحدد لتقديم الخدمة التعليمية ويهدف الى ادارتها بأفضل صورة ممكنة عن طريق توفير الوسائل التعليمية التي تقلل من الجهد البدني لأساتذتها وتشجيع التزامهم بالتوقيتات المحددة ، ان مجتمع الدراسة يقدم للمجتمع خدمات استشارية ممتازة في مختلف مجالات الحياة ويتعامل مع الاستفسارات و الشكاوى بكفاءة وسرعة عالية ، وقد اثمرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات كان من اهمها ، التركيز على الاستمرار في تبني وتعزيز منهج الادارة الرشيقة في الجامعة مجتمع الدراسة وفق أحدث الاساليب العلمية والتي تتوافق مع متطلبات الجودة العالمية ، إذ يجب أن تكون واضحة المعالم وتلبي التطلعات التوسعية المستقبلية للجامعة ، دعم إقامة علاقات علمية مع جامعات عالمية رصينة للاستفادة من خبراتها ولتبادل المعرفة للنهوض بواقع القطاع التعليمي في العراق بشكل أكبر يلبي طموحات وتوجهات الجامعة .

الكلمات الداله : الادارة الرشيقة، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية ، جامعة كربلاء

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
	الآية القرآنية	1
أ	الشكر والامتنان	2
ب	الإهداء	3
ت	المستخلص	4
ث	قائمة المحتويات	5
ج - ح	قائمة الاشكال	6
ح - د	قائمة الجداول	7
د	قائمة الملاحق	8
2-1	المقدمة	9
3-33	الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة	10
16 - 4	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة	11
33 - 17	المبحث الثاني : المنهجية العلمية	12
114-34	الفصل الثاني : الجانب الفكري والفلسفي للدراسة	13
58 - 35	المبحث الأول : الادارة الرشيقية	14
84 - 59	المبحث الثاني: ثقافة الجودة	15
109 - 85	المبحث الثالث : جودة الخدمة التعليمية	16
114 - 110	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة	17
183-115	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	18
137-116	المبحث الأول : اختبارات الصدق والثبات البنائي لأداة القياس	19
160-138	المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها	20
182 - 161	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة	21
191-183	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	22
188-184	المبحث الأول : الاستنتاجات	23
191-189	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات	24
222-192	المصادر	25
XII - I	الملاحق	26

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	هيكل الفصل الاول	1
23	المخطط الفرضي للدراسة	2
28	النوع الاجتماعي لمجتمع الدراسة	3
29	الفئات العمرية لمجتمع الدراسة	4
30	المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة	5
30	اللقب العلمي لمجتمع الدراسة	6
31	سنوات الخدمة الوظيفية لمجتمع الدراسة	7
34	هيكل الفصل الثاني	8
43	مبادئ الادارة الرشيقة	9
50	نظام S5	10
58	ابعاد الادارة الرشيقة	11
68	انواع ثقافة الجودة	12
71	عناصر ثقافة الجودة	13
73	معايير تطوير ثقافة الجودة	14
77	نموذج لثقافة الجودة في احدى الجامعات	15
84	ابعاد ثقافة الجودة	16
97	خصائص جودة الخدمة التعليمية	17
98	نموذج جودة الخدمة لـ (Grönroos)	18
100	انموذج الفجوات (SERVQUAL)	19
102	نموذج الاداء لجودة الخدمة	20
104	الجوانب التي تؤدي الى جودة الخدمة التعليمية وفقا لأنموذج HEdPERF	21
105	مكونات جودة الخدمة التعليمية وفقا لـ Lehtinen & Lehtinen	22
109	ابعاد جودة الخدمة التعليمية	23
115	هيكل الفصل الثالث	24
120	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	25
128	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الادارة الرشيقة	26

130	التحليل العاملي التوكيدي لثقافة الجودة قبل التعديل	27
131	التحليل العاملي التوكيدي لثقافة الجودة بعد التعديل	28
133	التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمة التعليمية	29
144	الشكل البياني لإبعاد الإدارة الرشيقة	30
153	الشكل البياني لإبعاد ثقافة الجودة	31
159	الشكل البياني لإبعاد جودة الخدمة التعليمية	32
171	تأثير الإدارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية	33
174	تأثير ابعاد الإدارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية	34
175	تأثير ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية	35
179	تأثير ابعاد ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية	36
181	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	37
182	الشكل البياني لمستويات ثقافة الجودة كمتغير معدل للعلاقة بين الإدارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية	38
183	هيكل الفصل الرابع	39

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7-5	الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)	1
11-8	الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المعدل (ثقافة الجودة)	2
14-11	الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)	3
22	مقياس ومتغيرات الدراسة وإبعادها	4
27	الكادر التدريسي في جامعة كربلاء	5
32	الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة	6
39	اراء الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة الرشيقة	7
64-63	اراء الكتاب والباحثين عن تعريف ثقافة الجودة	8
91	جدول (9) اراء الكتاب والباحثين حول تعريف جودة الخدمة التعليمية	9
116	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	10
118	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس	11
119	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث	12
121	قيمة مقياس (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغير الإدارة الرشيقة	13

121	التباين الكلي المفسر للإدارة الرشيقة	14
122	نسب التشبع لفقرات الإدارة الرشيقة	15
123	قيمة مقياس (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغير ثقافة الجودة	16
123	التباين الكلي المفسر لثقافة الجودة	17
124	نسب التشبع لفقرات ثقافة الجودة"	18
125	قيمة مقياس (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغير جودة الخدمة التعليمية	19
125	التباين الكلي المفسر لجودة الخدمة التعليمية	20
126	نسب التشبع لفقرات جودة الخدمة التعليمية	21
127	معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	22
129	نتائج التحليل التوكيدي للإدارة الرشيقة	23
132	نتائج التحليل التوكيدي لثقافة الجودة	24
134	نتائج التحليل العملي التوكيدي لجودة الخدمة التعليمية"	25
135	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	26
137-136	قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغيراته وأبعاده	27
138	تفسير قيم الوسط الحسابي	28
139	المقاييس الوصفية لبعده التركيز على مورد واحد	29
140	المقاييس الوصفية لبعده تدريب الموظفين	30
141	المقاييس الوصفية لبعده تقليل وقت الدورة التعليمية	31
142	المقاييس الوصفية لبعده القضاء على الهدر	32
143	المقاييس الوصفية لبعده استعمال التكنولوجيا الجديدة	33
144	المقاييس الوصفية للإدارة الرشيقة بأبعادها	34
146	المقاييس الوصفية لبعده لاتجاه القيمة	35
147	المقاييس الوصفية لبعده القيادة	36
148	المقاييس الوصفية لبعده الاتصالات	37
149	المقاييس الوصفية لبعده التمكين	38
150	المقاييس الوصفية لبعده الالتزام	39
151	المقاييس الوصفية لبعده الملكية	40
152	وصف وتحليل ثقافة الجودة بأبعادها	41
154	المقاييس الوصفية لبعده الجوانب الأكاديمية	42
155	المقاييس الوصفية لبعده الجوانب غير الأكاديمية	43
156	المقاييس الوصفية لبعده سمعة الجامعة	44
157	المقاييس الوصفية لبعده الوصول	45

158	المقاييس الوصفية لبعء البرامج الجامعية	46
159	وصف وتحليل جودة الخدمة التعليمية بأبعائها	47
161	تفسير قيمة علاقة الارتباط	48
162	علاقات الارتباط بين الإدارة الرشيقة بأبعائها وجودة الخدمة التعليمية	49
166	علاقات الارتباط بين ثقافة الجودة بأبعائها وجودة الخدمة التعليمية	50
171	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الإدارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية	51
174	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد الإدارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية	52
179	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية	53
179	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية	54
182	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	55

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
I - VIII	الاستبانة	.1
IX	اداة المحكمين	.2
XII	الكوادر التدريسية في جامعة كربلاء	.3

المقدمة

إن التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم المعاصر، فرضت على مختلف الجامعات ان تعيد النظر في آليات عملها لكي تستطيع بناء انشطتها التعليمية وتطويرها و اضافة مسارات تحقق لها كيان داخل هذا القطاع المهم ، وتكون قادرة على تقديم خدمات تلبي تطلعات طلبتها واساتذتها ، ولكي تستطيع الجامعات ان تحقق تصنيفات عالية في مستوى خدماتها المقدمة وتحسن من جودتها ، كان لابد لها من استعمال مناهج واساليب حديثة تمكنها من الدخول في السوق بفاعلية ، لذا فان اعتماد منهجية الادارة الرشيقة التي تركز على تقليل الهدر والقضاء على الروتين و تحسين الجودة وخفض التكاليف وتقصير مهلة الحصول على الخدمة وزيادة رضا الزبائن ، فعن طريق الادارة الرشيقة يمكن منح الموظفين فرص المشاركة في تطوير منظماتهم ، وعليه تحسين ظروف عملهم ، مما ينعكس على مستوى جودة الخدمة التي يتم تقديمها وهذا يجعلهم قادرين على تحقيق اداء متميز يلبي طموحات المستفيدين .

وفي السياق نفسه ، يمكن للمنظمات الخدمية ان تعمل على تبني الجودة في الخدمات التي تقدمها وهذا يمكن تحقيقية فيما اذا جعلت الجودة عبارة عن ثقافة يعمل الجميع على تبنيها ونشرها ، عن طريق ترسيخها في قيمهم ومبادئهم ، اذ لابد أن يكون التغيير في سلوك الفرد وهذا يعتمد بشكل كبير على القيادات الادارية لانهم جزءاً من الأفراد وهم يقودون المنظمات ويحددون الإجراءات اللازمة لتحقيق نجاحها . وعالية تعد جودة الخدمة التعليمية اسلوب اساسي يساهم بإحداث تغييرات ايجابية في داخل المنظمة ، اذ تؤثر على الفكر والسلوك والمفاهيم ونمط القيادة والنظم والاجراءات والاساليب المتبعة ، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية والقدرة التنافسية ، وتوليد خدمات تعليمية ، تلبي تطلعات الزبائن والعاملين .

فكلما كانت جهود المنظمات التعليمية حثيثة باتجاه اكتساب واستيعاب منهج الادارة الرشيقة وتحويله وتطبيقه مع ما متوفر من امكانيات ادارية ، كلما اقتربت من تعزيز جودة خدماتها التعليمية ، وهذا يحتم على المنظمات ان تعمل على تطبيق منهج الادارة الرشيقة في كل مستوياتها الوظيفية .

وعليه ان هدف هذه الدراسة هو بيان مدى تأثير الادارة الرشيقة بوجود الدور المعدل لنشر ثقافة الجودة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية في جامعة كربلاء .

وقد تم اختيار جامعة كربلاء ميداناً للتطبيق ، لتواجد مشكلة الدراسة التطبيقية ،
والمتمثلة بوجود حاجة إلى أن تعزز الجامعة مجتمع الدراسة مستوى جودة الخدمة التعليمية
التي تقدمها، والتي تتمثل بفهم وتلبية احتياجات و توقعات وتصورات اساتذتها وطلبتها
للخدمة المقدمة فيها ، ولأهمية تبني الادارة الرشيقة في القطاع التعليمي لما له من تأثير
كبير على المستويات الاكاديمية ولمواكبة التطور في هذا القطاع المهم .
ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم هيكلتها بـ (4) فصول مقسمة على مجموعة من
المباحث وكما يأتي :

1- الفصل الأول ويقسم الى مبحثين المبحث الأول خصص لبيان ومناقشة الجهود المعرفية
السابقة، وخصص المبحث الثاني لتأطير منهجية هذه الدراسة .

2- الفصل الثاني يبين الاطار النظري للدراسة الحالية والذي يقسم على أربعة مباحث
المبحث الاول خصص للإدارة الرشيقة والمبحث الثاني لـ (ثقافة الجودة) اما المبحث الثالث
فقد خصص لعرض جودة الخدمة التعليمية في حين وضح المبحث الرابع العلاقة بين
متغيرات هذه الدراسة .

3- الفصل الثالث بين الجانب العملي (التطبيقي) لهذه الدراسة ان يقسم على ثلاثة مباحث
المبحث الاول خصص لـ (لاختبارات الصدق والثبات البنائي لأداة القياس) والمبحث الثاني
بين (وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها) فيما وضح المبحث الثالث (اختبار
الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة) .

4- الفصل الرابع وضح أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات ، التي جاءت بها الدراسة
الحالية ويقسم على مبحثين ، المبحث الاول خصص لعرض الاستنتاجات فيما بين المبحث
الثاني توصيات ومقترحات الدراسة الحالية .

الفصل الاول

الجانب المنهجي للدراسة

- المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة

- المبحث الثاني : المنهجية العلمية

الفصل الاول

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل مبحثين ، المبحث الاول يقدم استعراضاً لبعض الجهود المعرفية السابقة ، والتي تعد بمثابة امتداد فكري ناتج عن اهم الدراسات وارصنها التي تطرقت لمتغيرات هذه الدراسة بصورة مفردة، نتيجة عدم وجود دراسات سابقة فحصت العلاقة بين المتغيرات مجتمعة سواء أكانت دراسة اجنبية ام عربية، بحسب اطلاع الباحث ، مما جعل هذه الدراسة تمتاز بالتفرد والسبق في خوض غمار البحث وكشف العلاقة بين المتغيرات وفق اسس علمية صحيحة ، اذ قسم هذا المبحث الى عدة فقرات رئيسة ، هي : (عرض الجهود الفكرية السابقة التي تضمنت متغيرات الدراسة ومناقشتها ، بيان اهم مواطن الافادة من الدراسات السابقة ، المواطن التي تميزت فيها الدراسة الحالية عن سابقتها من الجهود المعرفية

أما المبحث الثاني فقد درس المنهجية العلمية، إذ يشمل عدة فقرات تمثلت بمشكلة ومسوغات اختيار الدراسة الحالية، واهدافها واهميتها ، فضلاً عن بناء مخطط فرضي يبين العلاقات بين متغيرات هذه الدراسة والتعاريف الاجرائية لمتغيراتها ، كما وان هذا المبحث يبين فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي تربط المتغيرات مع بعضها البعض ، فضلاً عن بيان منهج الدراسة وحدودها وكذلك مجتمع وعينة الدراسة واهم الادوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات فضلاً عن الاساليب الاحصائية التي تم استعمالها في التحليل الاحصائي . ويمكن توضيح هيكل الفصل الاول عن طريق شكل (1) الاتي :



شكل (1) هيكل الفصل الاول

المصدر :- اعداد الباحث

المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يستند التطور المنهجي لأية دراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، خاصة وانها تشكل في احيان مختلفة الجوهر الاساس لانطلاق الجهود البحثية اللاحقة، بما تتضمنه من افكارٍ واطروحات نظرية وتطبيقية تسهم في دعم التأطير الفكري للدراسات بما تتضمنه من رؤى فكرية وطرق ومؤشرات تجريبية، لذا فان الدراسة الحالية جاءت لتعبد جسور التواصل المفاهيمي والميداني وتمد جذوراً رصينة لعلاقة تفاعلية بين متغيرات الدراسة الحالية ، واستكمالاً للجهود المعرفية التي تضمنت هذه المتغيرات لتكون جهوداً معرفية سابقة ، تحقق اضاءات مستقبلية ذات صلة بمتغيرات الدراسة .

لذلك فإن تضمن بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية منفردةً يعد حاجة ملحة في هذا المجال وحسب علم الباحث لا توجد دراسة واحدة عربية او اجنبية بشكل عام وعراقية بشكل خاص، تتبنى العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الحالية ، وعلية سيتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

اولاً: عرض بعض الدراسات السابقة

توضح هذه الفقرة عرض مبسط ومختصر لضروريات الدراسة الحالية من حيث عنوانها بلد الدراسة ، قطاع الدراسة ، نوعها ، اهميتها ، هدفها ، المقاييس المعتمدة ، حجم ونوع العينة، الاساليب الاحصائية التي تم استعمالها، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية فقط . حيث تشمل الجداول (1) ، (2) ، (3) على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية على التوالي:

1 - الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الادارة الرشيقة)

جدول (1) الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الادارة الرشيقة)

1- دراسة (السبعوي واخرون 2010)	
عنوان الدراسة	دور اسلوب الادارة الرشيقة في تطبيق نظام ادارة الجودة الخاص بقطاع النفط والغاز ISO/ TS 29001: 2010
نوع الدراسة	تحليليه
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الصناعة
اهمية الدراسة	توضيح الادارة الرشيقة عن طريق بيان تطورها وكيفية تطبيقها في عدد من المنظمات فضلا عن تحري دورها في ادارة الجودة .
هدف الدراسة	بيان مدى اعتماد مدخل الادارة الرشيقة عند تطبيق نظام ادارة الجودة المتعلق بقطاع النفط والغاز ISO/ TS 29001: 2010 في مصفى القيارة النفطي .
الابعاد الفرعية	تحديد وتكوين تيار القيمة ، نظام السحب ، متابعة التحسين .
المجتمع والعينة	40 موظف من القيادات الادارية في مصفى القيارة التابع لشركة مصافي الشمال - الموصل
الوسائل الاحصائية	الانحدار ، معامل التفسير ، الارتباط
ابرز النتائج	اظهرت النتائج ان المصفى لا يمتلك المواصفة ISO/TS 29001:2010 وهذا الامر يعد عقبة كبيرة ، كون هذه المواصفة احد البنود الاساسية لمقياس الجودة الدولية اعلاه .

2- دراسة (Mayr et al ., 2018)	
عنوان الدراسة	A conceptual conjunction of lean management and Industry الاقتران المفاهيمي بين الادارة الرشيقة والصناعة
نوع الدراسة	دراسة حاله
بلد تطبيق الدراسة	فرنسا
قطاع الدراسة	الصناعة
اهمية الدراسة	بيان انظمة الادارة الرشيقة وقابليتها للتعامل مع مختلف المنتجات الصناعية ولا سيما تحسين التصميم والانتاج .
هدف الدراسة	تحديد فيما اذا كانت الادارة الرشيقة والصناعة 4.0 يمكن ان يكمل كل منهما الاخر
الابعاد الفرعية	الانتاج في الوقت المناسب ، Kanban ، Heijunka ، رسم خرائط تيار القيمة ، الصيانة المنتجة الشاملة ، SMED ، الادارة المرئية ، Poka-yoke

المجتمع والعينة	دراسة حالة لاثنتين من المنظمات الصناعية في فرنسا
الوسائل الاحصائية	استعمال اسلوب المراجعة والمقارنة بين المنظمات المبحوثة .
ابرز النتائج	توصل الباحثون إلى أن الادارة الرشيقة والصناعة يكملان بعضهما البعض على المستوى المفاهيمي .

3- دراسة (Al-Shourah et al , 2018)	
عنوان الدراسة	The Integration of Lean Management and Six Sigma Strategies to Improve the Performance of Production in Industrial Pharmaceutical. تكامل الإدارة الرشيقة واستراتيجيات 6 سيجما لتحسين أداء الإنتاج في المستحضرات الصيدلانية الصناعية.
نوع الدراسة	تحليليه
بلد تطبيق الدراسة	الاردن
قطاع الدراسة	الصناعة
اهمية الدراسة	ممارسة منهجية الادارة الرشيقة واشتراكها مع 6 سيجما في منظمات الادوية في الاردن .
هدف الدراسة	التعرف على استراتيجيات الإدارة الرشيقة واستراتيجيات Six Sigma التي تحسّن الأداء الإنتاجي في منظمات الأدوية عن طريق تقييم وتحليل Six Sigma لأداء عمليات الإنتاج في منظمات الأدوية.
الابعاد الفرعية	برامج الجودة ، الإنتاج في الوقت المناسب ، نظام التصنيع ، أداء الإنتاج
المجتمع والعينة	منظمات صناعة الادوية في بورصة عمان / الاردن
الوسائل الاحصائية	الانحدار البسيط ، الخطأ المعياري ، الارتباط ، معامل التفسير
ابرز النتائج	وجود تأثير قوي لـ (الإدارة الرشيقة وستة سيجما) في (تحسين أداء الإنتاج)

4- دراسة (Mensah et al , 2020)	
عنوان الدراسة	The influence of lean management and environmental practices on relative competitive quality advantage and performance . تأثير الإدارة الرشيقة والممارسات البيئية على ميزة الجودة التنافسية النسبية والأداء
نوع الدراسة	تحليليه
بلد تطبيق الدراسة	غانا
قطاع الدراسة	الصناعة
اهمية الدراسة	اقتراح اطار نظري شامل يدرس فاعلية الممارسات البيئية والإدارة الرشيقة في

اضافة ميزة جودة تنافسية نسبية وتحسين الأداء البيئي وأداء الأعمال من منظور غانا .	
بيان مدى تبني المنظمات الإدارة الرشيقة والممارسات البيئية التي تعمل للنهوض بجودة المنتج والاستدامة البيئية لتحسين الربحية وثروة المساهمين.	هدف الدراسة
خفض المخزون ، التركيز على مورد واحد ، إشراك الموظفين وتدريبهم ، القضاء على الهدر ، تقليل وقت الدورة ، استعمال التكنولوجيا الجديدة في العمليات .	الابعاد الفرعية
259 فرد من الشركات الصناعية في غانا	المجتمع والعينة
معادلة النمذجة الهيكلية ، الارتباط المتعدد ، معامل التفسير	الوسائل الاحصائية
أن كلا من الإدارة الرشيقة والممارسات البيئية تاضافة ميزة جودة تنافسية نسبية وتحسن الأداء البيئي وأداء الأعمال.	ابرز النتائج

5- دراسة (عبد ومنذور ، 2021)	
عنوان الدراسة	الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة
نوع الدراسة	بحث تحليلي
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الخدمات
اهمية الدراسة	بيان اهم الادوات والاساليب الحديثة التي يتم استعمالها من قبل المنظمات عند اعتماد الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة .
هدف الدراسة	معرفة دور تبني منهجية الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاويل _ بابل
الابعاد الفرعية	التحسين المستمر ، تنظيم موقع العمل ، العمل القياسي ، 6 سيجما ، الإنتاج في الوقت المحدد
المجتمع والعينة	61 موظفاً في مديرية بلدية المحاويل
الوسائل الاحصائية	الارتباط البسيط ، الانحدار البسيط ، التحليل العاملي الاستكشافي . معامل التفسير
ابرز النتائج	ان النتائج الاحصائية لجميع العلاقات ما بين الادوات المتعلقة بالإدارة الرشيقة وابعاد جودة الخدمة كانت قوية ومرتفعة وذات دلالة معنوية .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

2- الدراسات المتعلقة بالمتغير المعدل (ثقافة الجودة) .

جدول (2) الدراسات المتعلقة بالمتغير المعدل (ثقافة الجودة)

1- دراسة (Jawad et al , 2015)	
Quality culture in higher education institutes: perspective of different stakeholders . ثقافة الجودة في معاهد التعليم العالي: منظور مختلف أصحاب المصلحة	عنوان الدراسة
تحليليه	نوع الدراسة
باكستان	بلد تطبيق الدراسة
الخدمات التعليمية	قطاع الدراسة
يبين ان البيئة التنظيمية والبنية التحتية المناسبة ضرورية للحفاظ على ثقافة الجودة في التعليم العالي .	اهمية الدراسة
إثبات وجود / عدم وجود ثقافة الجودة باستعمال إطار ثقافة الجودة الداخلية .	هدف الدراسة
التخطيط ، الدعم ، التنفيذ و التقييم	الابعاد الفرعية
170 فرد من الطلبة والهيئة التدريسية والاداريين في جامعة باهريا	المجتمع والعينة
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري	الوسائل الاحصائية
أن التطوير الناجح لثقافة الجودة يتطلب الالتزام والتعاون النشط من جميع أصحاب المصلحة	ابرز النتائج

2- دراسة (البسطويسي واخرون ، 2017)	
اثر تحسين ثقافة الجودة لدى الإدارة والعاملين باستعمال برنامج اساسيات التصنيع الجيد على جودة الانتاج .	عنوان الدراسة
تحليليه	نوع الدراسة
جمهورية مصر العربية	بلد تطبيق الدراسة
الصناعة	قطاع الدراسة
بيان اثر مفهوم ثقافة الجودة عن طريق استعمال برامج اساسيات التصنيع الجيد كأسلوب جديد في المنشآت الصناعية .	اهمية الدراسة
تحديد اثر تحسين ثقافة الجودة لدى المديرين والعمال باستعمال برامج اساسيات التصنيع الجيد على جودة الانتاج في المنظمة عينة الدراسة .	هدف الدراسة

الابعاد الفرعية	احادي البعد (ستة فقرات)
المجتمع والعينة	110 فرد من القيادات والعاملين في الشركة المتحدة لصناعة المواسير البلاستيكية
الوسائل الاحصائية	الارتباط ، الوسط الحسابي ، اختبار T
ابرز النتائج	المؤسسات التعليمية تقدم دورات تدريبية متخصصة لجميع العاملين من اجل رفع مستويات ثقافة الجودة لديهم .

3- دراسة (Bendermacher et al , 2019)	
عنوان الدراسة	Reinforcing pillars for quality culture deployment: a path analytic model . تعزيز ركائز تطوير ثقافة الجودة: نموذج تحليل المسار .
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	هولندا
قطاع الدراسة	الخدمات التعليمية
اهمية الدراسة	دعم التطبيق المناسب لتقنية تحليل المسار وتفسير العلاقات بين المتغيرات التي تم البحث عنها .
هدف الدراسة	تمهد الدراسة الطريق لتطوير استراتيجيات تنظيمية لتطوير ثقافة الجودة بناءً على تحليل الترابط بين القيم التنظيمية / العناصر النفسية والهيكل التنظيمي / العناصر الإدارية.
الابعاد الفرعية	العلاقات بين الافراد ، العمليات الداخلية ، الهدف الرشيد ، الانظمة المفتوحة ، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية و تحسين الجودة
المجتمع والعينة	89 مستجيب من طلبة المرحلة الرابعة: بكالوريوس في العلوم الصحية ، وبكالوريوس في العلوم الطبية الحيوية ، وبكالوريوس في الطب وبكالوريوس في الصحة العامة الأوروبية ، في جامعة Maastricht
الوسائل الاحصائية	الارتباط ، الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي
ابرز النتائج	تم اثبات ان ثقافة الجودة تعد ذو قيمة من حيث قدرتها على توسيع فهم وتصورات أعضاء هيئة التدريس والمحددات السلوكية التي يمتلكونها .

4- دراسة (رحيم ، 2020)	
تفعيل ثقافة الجودة وأثرها في تطوير الوسائل التعليمية : دراسة حالة في تربية محافظة صلاح الدين	عنوان الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
العراق	بلد تطبيق الدراسة
الخدمات التعليمية	قطاع الدراسة
تسهم في طرح الاطر النظرية الخاصة بثقافة الجودة داخل النظام التعليمي عن طريق الوسائل التعليمية المختلفة .	اهمية الدراسة
معرفة علاقات التأثير بين ثقافة الجودة و اعتماد الوسائل التعليمية .	هدف الدراسة
الخطة الاستراتيجية ، فرق العمل ، القيادة الادارية ، التطوير الذاتي ، التحسين المستمر ، الادارة بالحقائق ، العناية بالزبون ، الدعم المنظمي .	الابعاد الفرعية
116 مدرسا في مديرية تربية محافظة صلاح الدين	المجتمع والعينة
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الارتباط	الوسائل الاحصائية
الاهتمام بثقافة الجودة لدى القيادات التعليمية داخل المنظمة عينة البحث .	ابرز النتائج

5- دراسة (Herminingsih & Sadikin , 2021)	
Quality Culture To Improve Knowledge Sharing And The Positive Effect On Engagement Of Academic Staff. ثقافة الجودة لتحسين تبادل المعرفة والتأثير الإيجابي على مشاركة أعضاء هيئة التدريس	عنوان الدراسة
تحليله	نوع الدراسة
إندونيسيا، كوريا الجنوبية	بلد تطبيق الدراسة
الخدمات التعليمية	قطاع الدراسة
المساعدة في بناء ثقافة الجودة كونها تؤدي اضافة بيئة جيدة داخل مؤسسات التعليم العالي عن طريق مشاركة المعرفة لدى العاملين .	اهمية الدراسة
اثبات تأثير ايجابية ثقافة الجودة اتجاه مشاركة الموظفين عن طريق مشاركة المعرفة	هدف الدراسة
الجودة اولا ، التركيز على المساهمين ، المعالجة اللاحقة ، التحدث عن البيانات	الابعاد الفرعية
144 تدريسي في جامعة Mercu Buana	المجتمع والعينة

الوسائل الاحصائية	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الخطأ المعياري
ابرز النتائج	ثقافة الجودة تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتبادل المعرفة بين المحاضرين.

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

3- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)

جدول (3) الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)

1- دراسة (Abdullah ، 2006)	
عنوان الدراسة	Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF قياس جودة الخدمة في التعليم العالي HEdPERF مقابل SERVPERF
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	ماليزيا
قطاع الدراسة	التعليم العالي
اهمية الدراسة	تعد الدراسة الأولى من نوعها التي يتم إجراؤها بين المستفيدين من خدمة التعليم العالي.
هدف الدراسة	اختبار ومقارنة الفعالية النسبية لثلاث أدوات قياس لجودة الخدمة (أي أداء التعليم العالي (HEdPERF) و SERVPERF والمقياس الوسيط لـ HEdPERF-(SERVPERF).
الابعاد الفرعية	الجوانب الاكاديمية ، الجوانب الغير اكااديمية ، السمعة ، الوصول ، البرامج
المجتمع والعينة	381 طالب من ثلاثة جامعات حكومية وخاصة و ثلاثة كليات خاصة في ماليزيا
الوسائل الاحصائية	استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي
ابرز النتائج	توفر بعض الأفكار المهمة حول كيفية مقارنة أدوات جودة الخدمة مع بعضها البعض .

2- دراسة (توفيقى واخرون : 2011)	
عنوان الدراسة	كيفية خدمات آموزشی از دیدگاه دانشجویان؛ مدل سروکوال جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر الطلاب؛ نموذج . SERVQUAL
نوع الدراسة	تحليليه
بلد تطبيق الدراسة	الجمهورية الإسلامية الإيرانية
قطاع الدراسة	الخدمات التعليمية
اهمية الدراسة	تعزز الجانب النظري لجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الإيرانية .
هدف الدراسة	تقييم جودة الخدمات التعليمية من منظور الطلاب شبه الطبيين في جامعة طهران للعلوم الطبية
الابعاد الفرعية	الملموسية ، الضمان ، الاستجابة ، التأكيد ، التعاطف
المجتمع والعينة	170 من الطلبة للطب المساعد في جامعة طهران للعلوم الطبية .
الوسائل الاحصائية	الارتباط ، التباين ، الانحدار
ابرز النتائج	تتجاوز توقعات الطلاب فهمهم للوضع الحالي ولم تتحقق توقعاتهم في أي من أبعاد الخدمات التعليمية .

3- دراسة (Ahmad & Nikmah , 2017)	
عنوان الدراسة	Pengaruh higher education performance (hedperf) terhadap kepuasan mahasiswa universitas sains al – QURAN (UNSIQ) JAWA TENGAH di wonosobo . تأثير أداء التعليم العالي (HEDPERF) على رضا الطلاب في جامعة القرآن الكريم jawa tengah di wonosobo
نوع الدراسة	تحليليه
بلد تطبيق الدراسة	إندونيسيا
قطاع الدراسة	الخدمات التعليمية
اهمية الدراسة	بيان دور جودة الخدمة التعليمية في زيادة ولاء الطلبة للجامعة
هدف الدراسة	تحديد تأثير جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب باستعمال أداة HEDPERF (أداء التعليم العالي)

الجوانب الاكاديمية ، الجوانب الغير اكااديمية ، السمعة ، الوصول ، البرامج	الابعاد الفرعية
100 طالب من جامعة القرآن الكريم في ونسوبر – إندونيسيا	المجتمع والعينة
الخطأ المعياري ، الارتباط ، الانحدار	الوسائل الاحصائية
الابعاد الخمسة المستقلة لها تأثير معنوي على رضا الطلاب في جامعة القرآن الكريم وبشكل جزئي .	ابرز النتائج

4- دراسة (Pakurár et al , 2019)	
The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector أبعاد جودة الخدمة التي تؤثر على رضا العملاء في القطاع المصرفي الأردني	عنوان الدراسة
تحليله	نوع الدراسة
الأردن	بلد تطبيق الدراسة
القطاع المصرفي	قطاع الدراسة
تساعد المنظمة المبحوثة في استعمال اساليب تحسن من رضا الزبائن على نطاق أوسع في القطاع المصرفي.	اهمية الدراسة
فحص أبعاد جودة الخدمة ، باستعمال نموذج جودة الخدمة المعدل	هدف الدراسة
الملموسية ، الاستجابة ، التعاطف ، الضمان ، الموثوقية ، الوصول ، الجانب المالي ، والكفاءة .	الابعاد الفرعية
825 زبون في القطاع المصرفي الاردني .	المجتمع والعينة
الاحصاء الوصفي	الوسائل الاحصائية
أن نموذج جودة الخدمة المعدل استخرج أربعة ابعاد فرعية في النموذج الجديد بدلا من ثمانية في النموذج الأولي .	ابرز النتائج

5- دراسة (حنظل & شران : 2021)	
عنوان الدراسة	دور المناعة التنظيمية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية .
نوع الدراسة	تحليلية
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	الخدمات التعليمية .
اهمية الدراسة	استعداد المنظمات المبحوثة على اعتماد المناعة التنظيمية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية
هدف الدراسة	معرفة الدور الايجابي للمناعة التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية .
الابعاد الفرعية	الاستجابة ، الاعتمادية ، الضمان ، الملموسية ، التعاطف
المجتمع والعينة	93 تدريسي وطالب في المدارس الثانوية الحكومية و الاهلية في تكريت .
الوسائل الاحصائية	الارتباط ، الانحدار ، التحليل العاملي الاستكشافي
ابرز النتائج	وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد المناعة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

ثانياً: مناقشة الجهود الفكرية والمعرفية للدراسات السابقة

يتضح عن طريق ما تم دراسته في الفقرة السابقة من هذا المبحث من جهود فكرية تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، بانها ترتبط باختصاصات متعددة في حقل ادارة الاعمال، فضلا عن تنوع مجتمع وعينة الدراسات السابقة واعدادها ونوعها ، ومن اجل ان تتضح الصورة عن تلك الدراسات ، يمكن مناقشتها عن طريق النقاط الآتية: -

1- لا توجد دراسة عربية او اجنبية ، (حسب اطلاع الباحث) تجمع متغيرات هذه الدراسة، الثلاثة مما دفع الباحث بقوة للخوض بغمار متغيرات الدراسة الحالية لما تحمله من اهمية واسعة على مستوى ادارة الاعمال لمواكبة التطورات العلمية التي وصل اليها الفكر الاداري .

2- ركزت اغلب الدراسات على الجوانب التطبيقية (الميدانية)، وهذا يدل على اهمية التبنّي الواقعي والتجسيد الميداني لمتغيرات الدراسة الحالية ، والرغبة لدى الباحثين في النهوض بواقع المنظمات المبحوثة ، عن طريق الاستفادة من الجهود المعرفية والبحثية وتبني المتغيرات التي تدعم تطور المنظمات سواء أكانت عامة ام خاصة .

3- هنالك تمايز في أهداف ومقاييس وطرق واساليب التحليل الاحصائي التي اعتمدها الدراسات السابقة .

4- وجود اهتمام من لدن الباحثين بمتغيرات الدراسة الحالية وخصوصاً في متغير الادارة الرشيقية، فضلاً عن تنوع المجتمعات الميدانية، وهذا يعني قوة المتغيرات وشمولية محتواها كونها من الموضوعات التي لاقت قبول واسع من قبل الكتاب والباحثين وبشكل خاص في البيئات التي يكون فيها التنافس كبير.

5- لوحظ عدم وجود اتفاق في تحديد الابعاد الفرعية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية الثلاثة (الادارة الرشيقية ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية) اذ كان ذلك الاختلاف وفق نماذج علمية رصينة معتمدة في الكثير من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية .

ثالثاً: مدى الافادة من الدراسات السابقة

يمكن ايجاز اهم جوانب الافادة من الدراسات السابقة وفقاً لما يأتي :

1- اسهمت الدراسات السابقة في اثراء ورفد الجانب النظري واعداد الاستبانة للدراسة الحالية، فضلاً عن ارشاد الباحث الى البحوث والمصادر والدوريات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ، مما عززت الفكرة الاساس المتعلقة بالجانب النظري والعملي للباحث .

2- مكنت الدراسات السابقة الباحث من تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية، وفق اطر علمية رصينة تمثلت باختيار النماذج العلمية التي تبنتها بعض الدراسات السابقة وتم اعتمادها كمقاييس للدراسة الحالية .

3- نتائج الدراسات السابقة حفزت الباحث على تبني المشكلة التي تتضمن متغيرات الدراسة الحالية، وتطبيقها في البيئة العراقية ولا سيما القطاع التعليمي ، مما مكن الباحث في التركيز على المحاور التي لم تتم دراستها، فضلاً عن أنها أعطت الباحث رؤية عن المجتمع الملائم لتطبيق دراسته الحالية وبما يتلاءم مع متغيراتها مما أدى إلى اختيار جامعة كربلاء .

4- الاسترشاد الى الاساليب الاحصائية الملائمة في تحليل البيانات التي تتسجم مع المنهجية العلمية للدراسة الحالية، فضلاً عن الطروحات المفاهيمية لتحليل العلاقات بين المتغيرات الثلاثة وخاصة اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية .

رابعاً: مواطن تميز الدراسة الحالية

من المهم لكل دراسة بحثية أن يكون فيها بعض مجالات التميز عن غيرها من الدراسات السابقة، ولذا يمكن اجمال اهم مواطن التميز للدراسة الحالية كما يأتي :

1- تضمنت هذه الدراسة بمتغيراتها الثلاثة اختصاصاً مهماً في مجال إدارة الأعمال وهو (ادارة الجودة) لما له من دور ايجابي في نجاح وتطور المنظمات .

2- تميزت الدراسة الحالية في اعتماد ادوات ضرورية تسهم في تحقيق خدمات ذات جودة عالية وبما يتلاءم مع تطلعات واحتياجات الزبائن ، ليكون مدخلاً ضرورياً في بناء ميزة تنافسية للمنظمات .

3- تهتم الدراسة الحالية بالوقوف على تأثير الادارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية واختبار الدور المعدل لثقافة الجودة ، وهذا ما لم يجده الباحث حسب اطلاعه في أي دراسة سابقة .

4- اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة ميدانياً في جامعة كربلاء بهدف الوقوف على مستوى تطبيق الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية التي تبنتها المنظمة المبحوثة .

5- تبنت الدراسة الحالية نماذج قياس عالمية ، بنيت خصيصاً لقياس البيئات التعليمية وهذا ما يتعلق بمتغير جودة الخدمة التعليمية وثقافة الجودة.

المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

تعد المنهجية بمثابة خارطة طريق تحدد المسار البحثي لكل باحث، وانطلاقاً من أهمية المنهجية كان لابد التعمق بتفاصيل هذه الخارطة ، عن طريق تحديد متغيرات وسلوك الظاهرة المبحوثة ، لتوضيح وإدراك مشكلة هذه الدراسة و التي تعد بأنها ، الطريق نحو الحل ، لذا فان هذا المبحث يهدف إلى بيان المنهجية العلمية المعتمدة في هذه الدراسة ، كونها تمثل خطوات متسلسلة ومنتظمة في طبيعتها الفكرية و التطبيقية، التي من الممكن ان تضيفها على المستوى المعرفي والميداني لهذه الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

تسعى اغلب المنظمات التعليمية الى بذل المزيد من الجهود في محاولة منها لتطوير مستوى جودة خدماتها المقدمة ، وهذا الامر يجعلها تحاول وبشكل مستمر استعمال مناهج تعزز من مستوى جودة خدماتها التعليمية ، اذ ان استعمال منهجية الادارة الرشيقة يساهم بشكل كبير في تقليل الهدر و الضياع الناتج عن تقديم الخدمات للمستفيدين ، وعليه فإنه قد يكون سلاحاً حيوياً ، يسهم بتحسين جودة الخدمات للمنظمة عن بقية المنظمات الاخرى ، فضلاً عن ذلك فإن تطبيق هذا المنهج في المؤسسات التعليمية يمكن ان يؤدي الى تعديل الموقف التنافسي وبشكل ايجابي ، وفي السياق نفسه ، قد لا يكفي ان تقوم المنظمات بأتياع منهج الادارة الرشيقة لوحده في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وانما تحتاج الى وجود ثقافة قادرة على استيعاب المنهج لتحقيق هدف المنظمة، وعليه تعديل موقفها و قدرتها ، ووفقاً لما تم ذكره انفاً فإن مشكلة الدراسة يمكن تأطيرها في محورين هما ، المحور الفكري و المحور الميداني.

1- المحور الفكري للمشكلة

يمكن تحديده في سياق الجدل المفاهيمي، الذي يتعلق بالمضمون الفكري والذي يبين كل متغير من متغيرات هذه الدراسة ، فضلاً عن ندرة اتفاق الكتاب و الباحثين حول المضمون المفاهيمي للمتغيرات المبحوثة ، وكذلك ضعف تبني العلاقة التفاعلية بين المتغيرات المبحوثة فكرياً .

2- المحور الميداني للمشكلة

يبين مدى الحاجة إلى أن تعزز الجامعة مجتمع الدراسة مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، والتي تتمثل بفهم وتلبية احتياجات و توقعات وتصورات اساتذتها وطلبتها للخدمة المقدمة ، وعليه يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة، عن طريق وجود فجوة ما بين ما تم طرحه بشكل فكري، وما موجود فعلا في الجامعات العراقية، إذ تعد جودة الخدمة التعليمية فلسفة حديثة تعتمد على ادوات ومبادئ لم يتم استثمارها بشكل كبير، لدى معظم القيادات في المنظمات التعليمية، (Arumugam et al، 2008:636). وعلى الرغم من محاولة العديد من الكتاب والباحثين تضمن مفهوم جودة الخدمة التعليمية إلا أن هذا غير كافي للإحاطة بكل جوانب هذا المفهوم، فضلاً عن ان معظم المنظمات الجامعية لا تزال تقتصر الى وجود منهج واضح لتطبيق الجودة في عملياتها التعليمية ، مما يجعل مستوى الجودة المقدمة فيها دون المطلوب .

وبناءً على ما جاء انفاً، يمكن ان نحدد مشكلة الدراسة الحالية بمجموعة من التساؤلات وكما يأتي :

- أ- هل تمتلك الجامعة مجتمع الدراسة ادراكاً وتصوراً واضحاً ووافياً عن متغيرات الدراسة (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية) ؟
- ب- ما مستوى اهمية متغيرات الدراسة (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية) بأبعادها الفرعية لدى الجامعة مجتمع الدراسة ؟
- ت- ما مستوى علاقة الادارة الرشيقة بأبعادها، في تعزيز جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة ؟
- ث- هل يعزز (يعدل) وجود ثقافة الجودة بأبعادها مستوى التأثير للإدارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة ؟
- ج- ما مدى مساهمة الادارة الرشيقة بأبعادها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة ؟
- ح- ما مدى مساهمة ثقافة الجودة بأبعادها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة .

ثانياً : أهمية الدراسة

يمكن بيان أهمية هذه الدراسة عن طريق محورين أساسيين ، الأول يتضمن المحور الأكاديمي الذي رسم هيئة الدراسة الحالية والمحور الثاني يتضمن الأهمية الميدانية للدراسة، الذي اكسبها ميزة خاصة كونها طبقت في منظمة تعليمية لها دور كبير في رفد السوق بالملاكات البشرية والعلمية في مختلف القطاعات والتخصصات، وهي كما يأتي :

1- الأهمية الأكاديمية

يمكن حصر الأهمية الأكاديمية للدراسة الحالية وفقاً لما يأتي :

أ - تستمد اغلب الدراسات أهميتها من أهمية متغيراتها ومدى حداتها ، إذ تتميز هذه الدراسة ، بالتأصيل الفكرية لثلاثة متغيرات في مجال الاختصاص، هي {الادارة الرشيقة (متغير مستقل) ، ثقافة الجودة (متغير معدل) ، جودة الخدمة التعليمية (متغير تابع) } ، إذ لم يجد الباحث متغيرات هذه الدراسة مجتمعةً ، مع بعضها البعض مما اسس لامداداً معرفي مهم في البحث العلمي .

ب - تحتوي الدراسة الحالية على مجموعة من الانموذجات المفاهيمية التي لم يتم التطرق اليها ميدانياً خاصة في موضوع الادارة الرشيقة، التي تعد مادة خام يمكن عن طريق تفاعلها مع مفاهيم اخرى ايجاد العديد من الافكار والمعطيات البحثية التي تعد البذرة لدراسات علمية مستقبلية ذات تأثير بالغ في تطوير البحث العلمي .

ت- تسهم الدراسة الحالية في أغناء المكتبات العربية والعراقية ، وذلك عن طريق إكمال ما توصلت اليه الجهود البحثية السابقة ، من اجل زيادة الإثراء المعرفي والتراكم الفكري .

2- الأهمية الميدانية

يمكن بيان الأهمية الميدانية للدراسة عن طريق النقاط الآتية :-

أ- دراسة أمكانية تعزيز جودة الخدمة التعليمية في جامعة كربلاء، عند تبنيها لأنموذج هذه الدراسة بصيغته النهائية، بالاعتماد على منهج الادارة الرشيقة ومحاولة بث الجودة وجعلها ثقافة يسعى جميع العاملين في الجامعة على تبنيها .

ب- تحديد مستوى التأثير بين المتغيرات الرئيسة (الادارة الرشيقة ، جودة الخدمة التعليمية ، ثقافة الجودة) . على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة .

ت- فحص وقياس العلاقة المعدلة بين متغيرات هذه الدراسة الرئيسية، على مستوى الجامعة المبحوثة، يمثل محاولة مهمة لأجل الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التعليمية التي تسهم في تعزيز توجهاتها المستقبلية و بناء مخزون معرفي جيد .

ث- تقديم المقترحات والمعالجات لإدارة الجامعة مجتمع الدراسة لكي يتم وضعها موضع التنفيذ الفعلي ومحاولة الاستفادة منها قدر المستطاع ، من اجل تقديم خدمات تعليمية مميزة ذات جودة تلبي غايات ومتطلبات طلبتها واساتذتها وكافة المجتمع .

ثالثاً: اهداف الدراسة

اعتمادا على مشكلة الدراسة الحالية وتساؤلاتها، يمكن تحديد اهداف الدراسة وفقا لما يأتي :

1- الاهداف النظرية / يمكن صياغة الاهداف النظرية وفقا لما يأتي :-

أ- عرض وبيان اهم المضامين المعرفية والفكرية حول متغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل بـ (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة وتأثيرهما في جودة الخدمة التعليمية) .

ب- تحديد نماذج القياس الملائمة لمتغيرات هذه الدراسة (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية) بعد بيان ومعالجة النماذج المختارة التي قدمها الكتاب والباحثين .

ت- بيان وتوضيح العلاقة الفلسفية بين متغيرات هذه الدراسة، والذي ينتج عن طريق فحص التراكمات الفكرية التي تدعم العلاقة وتعززها بين المتغيرات منطقياً .

2- الاهداف الميدانية

يمكن تحديد الاهداف الميدانية للدراسة الحالية وفقا لما يأتي :

أ- فحص واقع ابعاد متغيرات الدراسة (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية)، وتمحيص اسبقيات اعتمادها على مستوى الجامعة المبحوثة .

ب- اختبار مستوى اهمية متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية والفرعية احصائياً، على مستوى الجامعة المبحوثة .

ت- قياس مستوى العلاقة بين الادارة الرشيقة بأبعادها و جودة الخدمة التعليمية (على مستوى الجامعة عينة الدراسة ،وبيان ذلك للمجتمع المبحوث .

ث- قياس مستوى تأثير ثقافة الجودة بأبعادها في جودة الخدمة التعليمية ، للجامعة المبحوثة .

ج- اختبار الدور المعدل لثقافة الجودة بأبعادها في تعزيز تأثير الادارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية احصائياً، على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة .

رابعا : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

تركز الدراسة الحالية على مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية التي تمثل المحور الرئيس في عرض المنهجية و الافكار المتعلقة بها ، وعلية فأن بيان التعريفات الاجرائية لهذه المتغيرات وتحديد مقاييسها، يمثل ركناً رئيساً ضمن هذا الاطار وكما يأتي :

1- الادارة الرشيقة

منهجية تقوم على اساس تقليل عمليات المنظمة (الانتاجية او الخدمية) واختصار وقت تنفيذها بهدف القضاء على كل الاعمال التي لا تضيف قيمة للمنظمة عبر استعمال مجموعة من الادوات والاساليب التي تحسن من جودة المنتج او الخدمة وعليه إرضاء الزبون ، وقد كيف الباحث في قياس هذا المتغير انموذج (Mensah et al , 2020) بحسب ملاحظات واءاء المحكمين ، اذ يعد انموذج مفاهيمي لم يتم اختباره مسبقاً بحسب اطلاع الباحث، وكما موضح في الجدول (4) ، اذ يتضمن 20 فقرة موزعة على 5 ابعاد فرعية هي : (التركيز على مورد واحد ، تدريب الموظفين ، القضاء على الهدر ، تقليل وقت الدورة ، استعمال التكنولوجيا الجديدة) .

2- ثقافة الجودة :

ثقافة داخل المنظمات يتم بموجبها تناقل الافكار والخبرات والمعتقدات بين العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية من اجل كسب الزبون وتحقيق النجاح للمنظمة في السوق .اذ اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على انموذج (Bendermacher et al, 2019) الذي يعد انموذج مفاهيمي لم يتم اختباره مسبقاً في البيئة العراقية ،بحسب اطلاع الباحث وكما موضح بالجدول (4) والذي يتضمن 28 فقرة تم تكيفها من قبل الباحث موزعة على ستة ابعاد فرعية هي : (اتجاه القيمة ، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية) .

3- جودة الخدمة التعليمية :

مدى قدرة الجامعات في تقديم خدمة تعليمية مميزة بهدف تنمية قدرات وامكانية الطلبة ،و المحافظة على بقائهم في الجامعة لحين التخرج وعدم مغادرتها الى جامعات منافسة اخرى ، اذ اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على انموذج (Abdullah ، 2006) . الموضح بالجدول (4) والمتضمن 22 فقرة تم تكيفها من قبل الباحث موزعة على خمسة ابعاد فرعية هي: (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، سمعة الجامعة ، الوصول ، البرامج الجامعية) . ويمكن توضيح متغيرات الدراسة وابعادها والمقاييس المعتمدة كما في جدول (4) الاتي :-

جدول (4) مقياس ومتغيرات الدراسة وابعادها

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الابعاد	الرئيسية
Mensah et al., 2020	4	التركيز على مورد واحد	الادارة الرشيفة
	4	تدريب الموظفين	
	4	تقليل وقت الدورة	
	4	القضاء على الهدر	
	4	استعمال التكنولوجيا الجديدة	
Bendermacher et al., 2019	8	اتجاه القيمة	ثقافة الجودة
	4	القيادة	
	4	الاتصالات	
	4	التمكين	
	4	الالتزام	
	4	الملكية	
Abdullah , 2006	4	الجوانب الاكاديمية	جودة الخدمة التعليمية
	5	الجوانب غير الاكاديمية	
	5	سمعة الجامعة	
	4	الوصول (الاتصال)	
	4	البرامج الجامعية	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

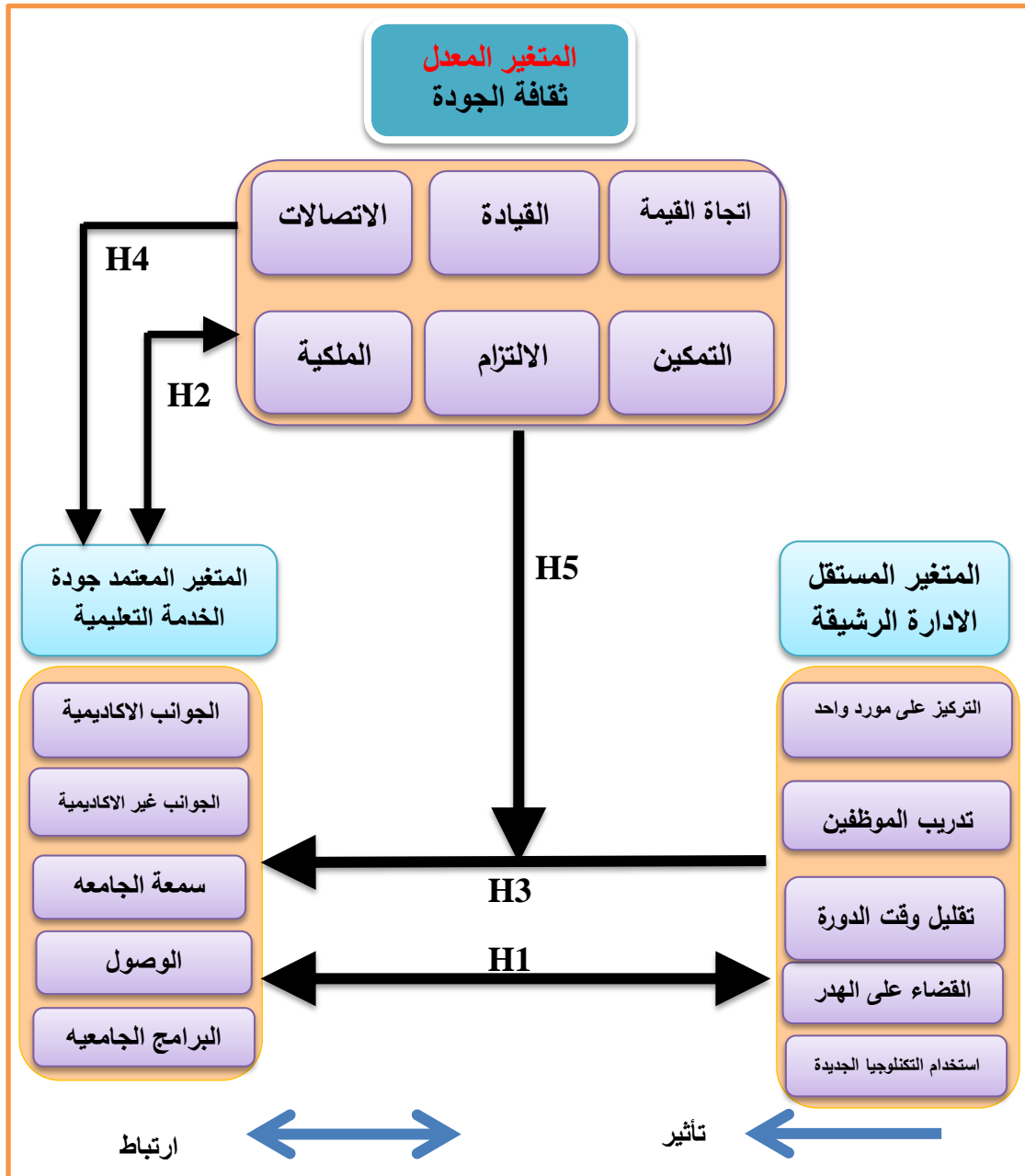
خامسا : المخطط الفرضي للدراسة

يقدم مخطط الدراسة الفرضي صورة واضحة عن محتوى الدراسة وفكرتها ، كما وأنه يبين طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة ، إذ تم تصميمه وفقا لما جاء من مسح للنتائج الادبية والفكرية والعلمية الرصينة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ليعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات والابعاد دعماً لمشكلة الدراسة، ومحققاً لأهدافها ومصوراً لمنطلقاتها الفكرية، والتي نصت على، ثقافة الجودة كمتغير معدل للعلاقة بين الادارة الرشيفة وجودة الخدمة التعليمية، على مستوى جامعة كربلاء ، ولأجل ان يتم فهم المخطط بشكل واضح يمكن تقسيمه الى ثلاثة متغيرات هي :

1- المتغير المستقل : يتمثل هذا المتغير بالإدارة الرشيفة والذي يشتمل على خمسة ابعاد فرعية هي (التركيز على مورد واحد ، تدريب الموظفين ، تقليل وقت الدورة ، القضاء على الهدر ، استعمال التكنولوجيا الجديدة) .

2- المتغير المعدل : يتمثل هذا المتغير بثقافة الجودة الذي اشتمل على ستة ابعاد فرعية هي (اتجاه القيمة ، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية).

3- المتغير المعتمد : يتمثل هذا المتغير بجودة الخدمة التعليمية والذي يشتمل على خمسة ابعاد فرعية هي (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، سمعة الجامعة ، الوصول ، البرامج الجامعية) . ويوضح شكل (2) المخطط الفرضي للدراسة والذي تم تكوينه اعتماداً على مشكلة الدراسة ومتطلباتها



شكل (2) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث استنادا للأدبيات المذكورة انفاً.

سادسا : فرضيات الدراسة

تعد فرضيات الدراسة ادعاءات محتملة تتلاءم في اتجاهاتها مع ما تم تشخيصه في مشكلة الدراسة ومع ما تم اثارته من تساؤلات فكرية وتطبيقية ، لذلك اتجه الباحث الى وضع مجموعة فرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي لهذه الدراسة وكما يأتي :

1- الفرضية الرئيسية الاولى : ترتبط الادارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها ، وينبثق من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية:
أ. الفرضية الفرعية الاولى : يرتبط التركيز على مورد واحد بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : يرتبط تدريب الموظفين بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط تقليل وقت الدورة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة : يرتبط القضاء على الهدر بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ج - الفرضية الفرعية الخامسة : يرتبط استعمال التكنولوجيا الجديدة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : ترتبط ثقافة الجودة بأبعادها مجتمعة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة ، وينبثق من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى : يرتبط اتجاه القيمة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : ترتبط القيادة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ت - الفرضية الفرعية الثالثة : ترتبط الاتصالات بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ث - الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط التمكين بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ج - الفرضية الفرعية الخامسة: يرتبط الالتزام بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة .

ح- الفرضية الفرعية السادسة: ترتبط الملكية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها ، وينبثق من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :
أ- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التركيز على مورد واحد في جودة الخدمة التعليمية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تدريب الموظفين في جودة الخدمة التعليمية .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تقليل وقت الدورة التعليمية في جودة الخدمة التعليمية .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القضاء على الهدر في جودة الخدمة التعليمية.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استعمال التكنولوجيا الجديدة في جودة الخدمة التعليمية .

4- الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجودة بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها ، وينبثق من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اتجاه القيمة في جودة الخدمة التعليمية .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيادة في جودة الخدمة التعليمية .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاتصالات في جودة الخدمة التعليمية .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التمكين في جودة الخدمة التعليمية .

ج- الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الالتزام في جودة الخدمة التعليمية.

ح- الفرضية الفرعية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الملكية في جودة الخدمة التعليمية

5- الفرضية الرئيسية الخامسة (الفرضية الرئيسية للدراسة) : يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير ثقافة الجودة في العلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية .
سابعاً : منهج الدراسة

يتضمن منهج الدراسة تحديد الخطط المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات ، كونه يمثل البناء الاساسي لأي دراسة، اذ يسهم في بيان اهداف الدراسة بصورة سهلة ومبسطة وبشكل نظامي، ونظراً لوجود مبررات تتعلق بطبيعة هذه الدراسة واسلوب التعامل مع متغيراتها، اعتمد الباحث على المنهج (الوصفي التحليلي) .

اذ يرى بعض الباحثين ان المنهج الوصفي يعبر عن بقية المناهج الأخرى ، (وخاصةً المنهج المسحي، ومنهج دراسة الحالة ، ومنهج تحليل المحتوى) ماعدا المنهج التاريخي والتجريبي (الشمري، 2019: 138) ، اذ يشير المنهج الوصفي الى اعطاء وصفاً لجميع متغيرات الدراسة ، فضلاً عن المراجعة النظرية لموضوعاتها ، اما المنهج التحليلي يمكن عن طريقة بيان الاختبار التطبيقي للبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحليلها للوصول الى تفسير عن طبيعة ومستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات المدروسة ، وكذلك تحديد اثارها للوصول الى النتائج التي توضح الافتراضات والربط المنطقي بين المتغيرات .

ثامناً : حدود الدراسة

ان عملية حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة ومفهومة تعد ضرورة رئيسة لكل دراسة ضمن اختصاص علمي محدد ، لذلك كان من الضروري تحديد الحدود الزمانية ، والمكانية التي تتناسب مع الدراسة الحالية ، وهي على النحو الاتي :

1- الحدود المكانية

وقع الاختيار على جامعة كربلاء ، لأجل اجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة وموقعها في محافظة كربلاء المقدسة .

2- الحدود الزمانية

تمثلت الحدود الزمانية لهذه الدراسة بمحوريتها النظري والميداني بالفترة الممتدة من 2021/12/1 ولغاية 2023 /3 /1، اذ استغرق منها لإعداد الجانب الفكري ومنهجية الدراسة (10) شهراً ، بينما تم استكمال متطلبات العمل الميداني في مدة (6) اشهر ، فكانت هذه المدة وافيه لأجراء الزيارات للمجتمع المبحوث وجمع البيانات والمعلومات الاساسية عن طريق توزيع الاستبانة وتحليلها وتفسير نتائجها .

تاسعاً : مجتمع الدراسة وعينته

يمكن توضيح مجتمع الدراسة الحالية وعينته عن طريق ما يأتي :

1- مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع هذه الدراسة ، بجامعة كربلاء، وموقعها الجغرافي في محافظة كربلاء المقدسة، إذ اتجهت الدراسة الحالية الى إختيار التدريسيين من حملة الالقاب العلمية و البالغ عددهم 1428 تدريسي من اساتذة الجامعة ، اذ تأسست جامعة كربلاء بقرار من وزارة التعليم العالي والبحث المرقم 15 لعام 2002 ، وتهدف الجامعة الى تزويد الطلبة بالتربية النوعية في كل حقل من حقول الاختصاص وفي كل مرحلة ، حيث يبعد الحرم الجامعي حوالي (6 كم) عن المدينة القديمة ، وهناك ما يقارب من (25 الف) طالب يدرسون في (17) كلية وهي كما موضحة في ملحق (3) ، والجدول الآتي يوضح اسماء الكليات وعدد الاساتذة فيها ، فضلاً عن القابهم العلمية وحسب كليات جامعة كربلاء .

جدول (5) الكادر التدريسي في جامعة كربلاء

ت	اسم الكلية	التحصيل الدراسي		اللقب العلمي		
		دكتوراه	ماجستير	استاذ	استاذ مساعد	مدرس مساعد
1	رئاسة الجامعة	7	50		6	11
2	العلوم الطبية التطبيقية	21	18	4	13	12
3	العلوم الإسلامية	55	21	12	30	25
4	القانون	44	22	14	20	21
5	الطب البيطري	29	21	4	21	15
6	كلية العلوم	58	56	21	31	36
7	السياحة	22	29	6	9	17
8	كلية التمريض	8	13	1	5	4
9	كلية الصيدلة	20	39	4	16	20
10	كلية طب الأسنان	13	26	5	4	16
11	كلية الزراعة	41	39	11	25	24
12	الادارة والاقتصاد	69	62	23	37	44
13	كلية الطب	89	27	18	38	45
14	كلية التربية للعلوم الصرفة	55	47	12	24	44
15	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	23	24	1	9	21

11	11	18	16	21	35	التربية الرياضية	16
48	67	39	14	75	93	الهندسة	17
17	25	51	63	39	117	كلية التربية للعلوم الانسانية	18
345	458	396	229	629	799	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم الدراسات والتخطيط في جامعة كربلاء

2. عينة الدراسة

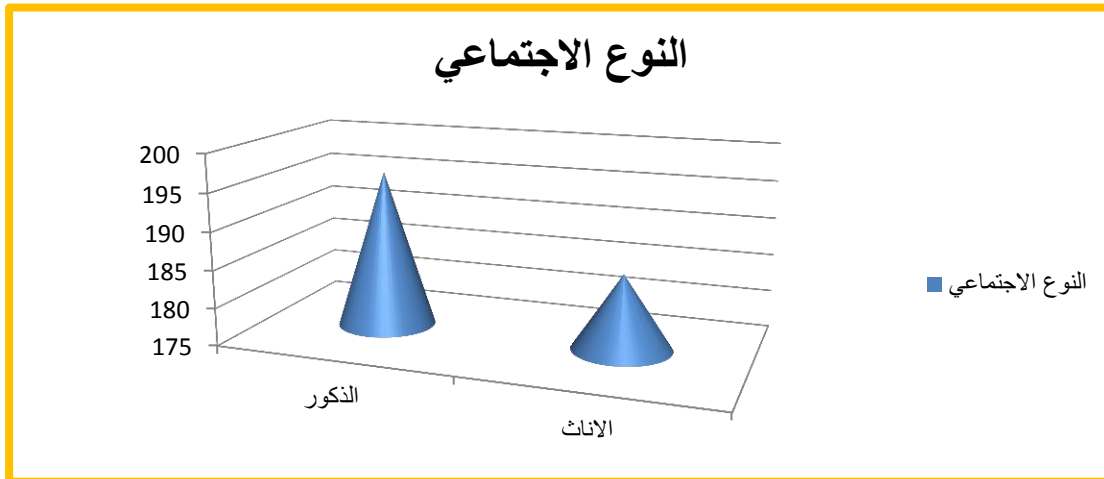
لأجل تحديد نوع وحجم عينة الدراسة الحالية عمد الباحث الى اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الحالي والمتمثل (بالتدريسيين) البالغ عددهم (1428) موزعين على 17 كلية فضلا عن رئاسة جامعة كربلاء ،بالاعتماد على، (Krejcie & Morgan , 1970) .
اذ تم توزيع اداة القياس (الاستبانة) على 400 تدريسي تم ارجاع 384 استمارة ، الصالح منها للتحليل الاحصائي 381 ، اذ بلغت نسبة الاسترجاع (99.2 %) .

3. وصف افراد عينة الدراسة

من اجل تحديد خصائص افراد العينة الديموغرافية وطبيعتهم الشخصية بشكل اكثر دقة، جدول (6) يوضح اهم خصائص العينة ، وكما يأتي :

أ. النوع الاجتماعي :

يشير جدول (6) ان عدد الذكور قد بلغ 196 فرد بنسبة بلغت (51.4%) وهي اكبر من نسبة عدد الاناث البالغ 185 وبنسبة بلغت (48.6%) ، وتعد هذه النسبة متقاربة ومتوازنة بين الجنسين. ويمكن تمثيل النوع الاجتماعي بالشكل رقم (3) الاتي:

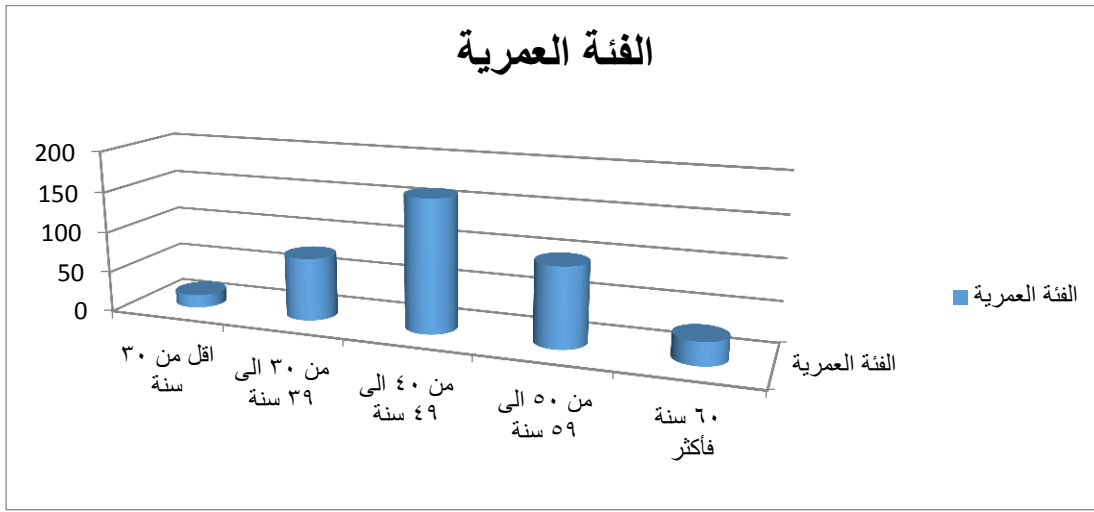


شكل (3) النوع الاجتماعي لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ب. الفئات العمرية

يوضح جدول (6) ان 16 فرد من العينة تتراوح اعمارهم بـ (اقل من 30 سنة) وبنسبة بلغت (4%) ، اما الفئة العمرية (30 - 39 سنة) قد بلغ عدد افراد العينة 77 فرد وبنسبة بلغت (20.3%) ، بينما بلغ عدد افراد الفئة العمرية (من 40 - 49 سنة) 162 فرد وبنسبة (43%) من العينة، وهذا يدل على ان الخبرات التعليمية متوافرة بشكل كبير داخل الجامعة ، والفئة العمرية (50 - 59 سنة) كان عددهم 97 فرد وبنسبة بلغت (25.4%) ، و الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) فقد بلغ عدد افرادها 28 وبنسبة بلغت (7.3%) ، ويمكن تمثيل الفئات العمرية وفق للشكل (4) الاتي :

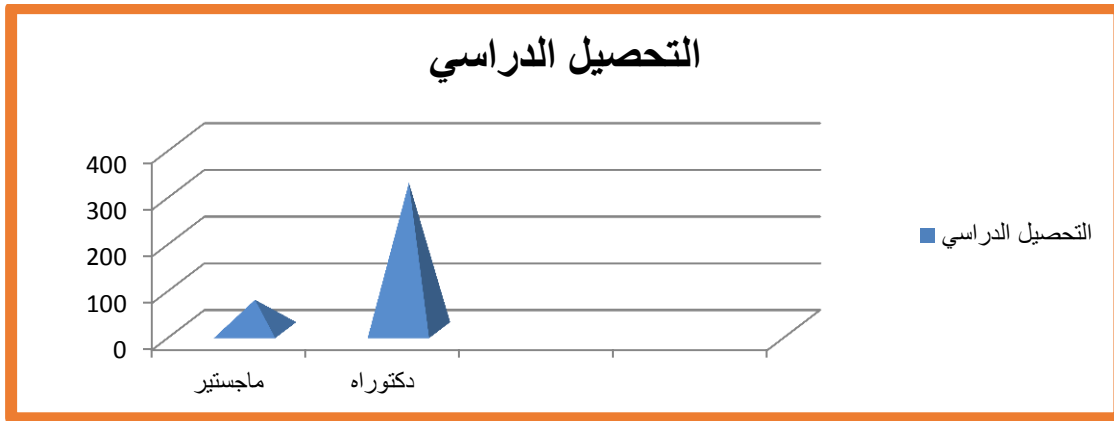


شكل (4) الفئات العمرية لمجتمع الدراسة

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ج. التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي) :

في ضوء جدول (6) نجد أن عدد افراد العينة الحاصلين على شهادة الماجستير قد بلغ عددهم 65 فرد وبنسبة بلغت (17.1%) من مجموع افراد العينة ، أما عدد افراد العينة الحاصلون على شهادة الدكتوراه فقد كان 316 فرد وبنسبة بلغت (82.9%) ، وهذه النسب تدل على أن اغلب افراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه ويعد هذا امراً طبيعياً ينسجم مع طبيعة مكان العمل ، ويمكن ان نوضح التحصيل الدراسي ، كما في شكل (5) الاتي :-

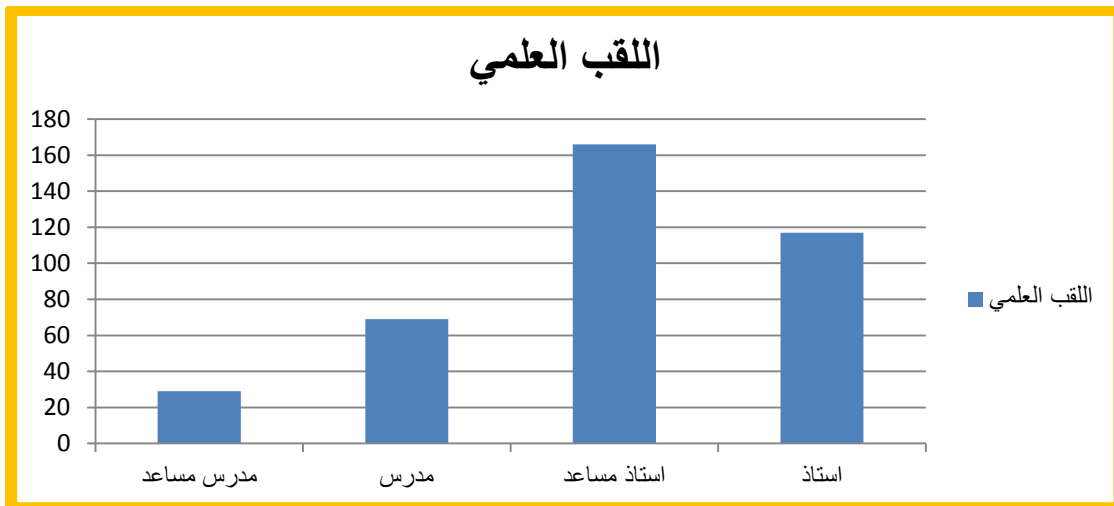


شكل (5) المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

د . اللقب العلمي

يشير جدول (6) إلى أن 29 من افراد العينة من حملة اللقب العلمي مدرس مساعد وبنسبة بلغت (7.51%) ، في حين بلغ عدد التدريسيين الحاصلين على لقب مدرس 69 تدريسي وبنسبة بلغت (18.21%) ، و كان عدد الاساتذة الذين لديهم لقب علمي استاذ مساعد 166 تدريسي وهو العدد الاكبر و بنسبة بلغت (43.51%)، في حين ان عدد الذي يحملون لقب استاذ هو 117 و بنسبة كانت (30.77%) ، اذ تدل النسب الواردة اعلاه ان اغلب اساتذة الجامعة يحملون الالقاب العلمية العالية وهذا مؤشر مهم في قوة المستوى العلمي داخل الجامعة ، ويمكن بيان اللقب العلمي بشكل اكثر وضوح عن طريق شكل (6) الاتي :

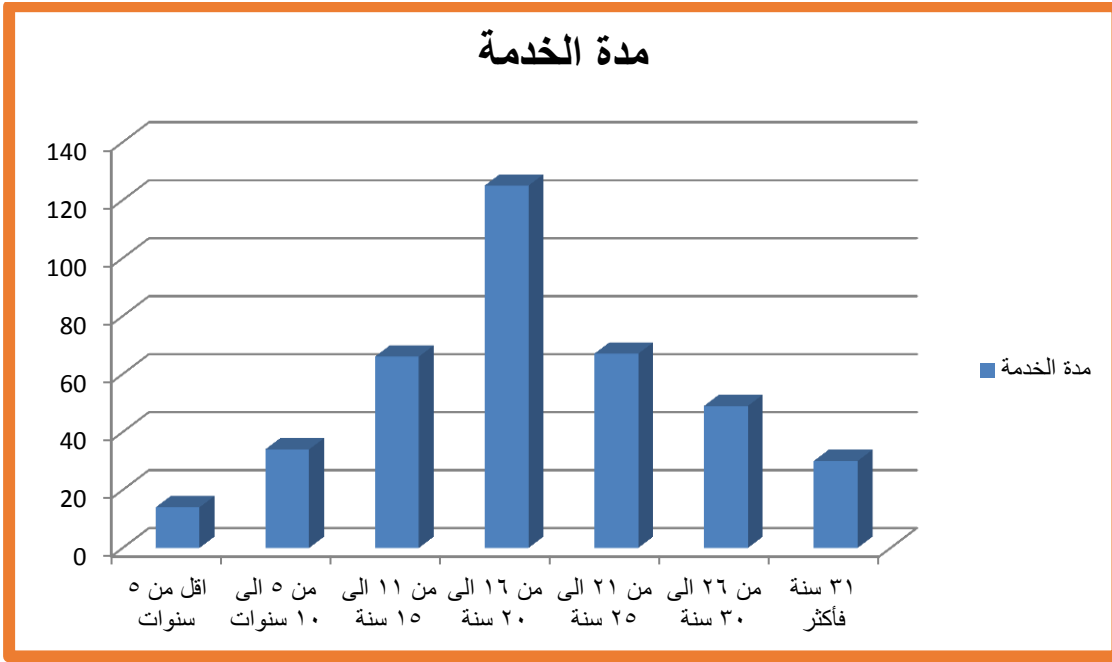


شكل (6) اللقب العلمي لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

د. مدة الخدمة :

يشير جدول (6) إلى أن عدد التدريسيين الذين لديهم خدمة وظيفية (أقل من 5 سنوات) هو 14 فرد بنسبة بلغت (3.62%) ، اما التدريسيين الذين يمتلكون خدمة وظيفية من (5 الى 10 سنة) فقد بلغ عددهم 34 فرد وبنسبة تبلغ (9.1%) ، اما التدريسيين الذين لديهم خدمة تتراوح بين (11 سنة الى 15) فقد كان عددهم 66 فرد وبنسبة بلغت (17.30%) ، أما التدريسيين الذين لديهم خدمة تتراوح (ما بين 16 – 20 سنة) هو 121 و بنسبة بلغت (31.76%)، في حين أشارت الاستبانة إلى أن 67 فرد لديهم خدمة وظيفية تتراوح من (21-25 سنة) وبنسبة بلغت (17.6%) من الأفراد المبحوثين ، وأشارت الاستبانة إلى أن 49 تدريسي تتراوح خدمتهم من (26 – 30) سنة، بنسبة بلغت (12.82%) ، وأخيراً كان عدد الاساتذة الذين لديهم خدمة وظيفية (اكثر من 30 سنة) 30 فرد ، بنسبة تقدر بـ (7.8%) من مجموع الأفراد المبحوثين ، ويمكن بيان سنوات الخدمة عن طريق شكل (7) الاتي:



شكل (7) سنوات الخدمة الوظيفية لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويمكن تمثيل الخصائص الديموغرافية ووصفها لأفراد مجتمع الدراسة عن طريق الجدول (6) الاتي:

جدول (6) الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

النوع الاجتماعي																											
اناث							ذكور																				
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد													
%48.6		185		%51.4		196																					
الفئات العمرية (من - الى)																											
60 سنة فأكثر		59 - 50 سنة		49 - 40 سنة		39 - 30 سنة		أقل من 30 سنة																			
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد													
%7.3		28		%25.4		97		%43		162		%20.3		77		%4		16									
التحصيل الدراسي																											
دكتوراه							ماجستير																				
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد													
%82.9		316		%17.1		65																					
اللقب العلمي																											
استاذ		استاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد																					
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد													
%30.77		117		%43.51		166		%18.21		69		%7.51		29													
سنوات الخدمة																											
30 سنة فأكثر		30 - 26 سنة		25 - 21 سنة		20 - 16 سنة		15 - 11 سنة		10 - 5 سنوات		أقل من 5 سنوات															
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد													
7.8 %		30		12.8 %		49		17.6 %		67		31.8 %		121		17.3 %		66		9.1 %		34		3.6 %		14	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

عاشراً: أدوات الدراسة

من اجل الوصول الى اهداف الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات في عملية جمع المعلومات والبيانات :-

1. ادوات جمع البيانات والمعلومات

لأجل انجاز الجانب الفكري والمعرفي لهذه الدراسة اعتمد الباحث على ما متوافر من مصادر علمية ، الكترونية ومكتبية ، تمثلت بالكتب، والدوريات ، والرسائل، والاطاريح الجامعية ، العربية والاجنبية ، فضلا عن البحوث العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والموجودة في المكتبات او متوافره على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .
اما الجانب التطبيقي تمثل بالاستبانة كونها أداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية انظر ملحق (1) ، اذ تم تصميمها بشكل يوضح قدرتها في تشخيص وقياس المتغيرات ، فضلا عن عرضها على كوكبة من المحكمين ذوي الاختصاص كما في ملحق (2) للاستفادة من آرائهم وخبراتهم العلمية ولأجل الحكم على مدى انتماء فقراتها لمتغيرات الدراسة واصبحت جاهزة للتوزيع وجمع البيانات كمقياس محكم .

2. ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث على مجموعة الأساليب الإحصائية المتوفرة في برامج الحزم الاحصائية (SPSS V. 25) و (Microsoft Excel 2010) و (Amos . 23) لوصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية ، ويمكن تحديد بعض من هذه الأساليب وكما يأتي :

1. الوسط الحسابي ، لتحديد مستوى اجابة العينة عن فقرات الاستبانة وبيان مستوى المتغيرات ميدانياً.
2. الانحراف المعياري، لتحديد مستوى تشتت القيم عن وسطها الحسابي .
3. معامل الاختلاف: لمقارنة التشتت النسبي بين مجموع البيانات .
4. الاهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية تطبيقيا .
5. معامل الارتباط (Pearson) : لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات .
6. الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد التأثير بين المتغيرات.
- 7- التحليل العاملي التوكيدي و الاستكشافي.
- 8- الصدق الظاهري للدراسة.

الفصل الثاني الجانب الفكري، والفلسفي للدراسة

- المبحث الاول: الادارة الرشيقة
- المبحث الثاني : ثقافة الجودة
- المبحث الثالث : جودة الخدمة التعليمية
- المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات

الفصل الثاني / الجانب الفكري والفلسفي للدراسة

تمهيد

يحاول هذا الفصل مناقشة الجانب النظري والفلسفي المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية والعلاقات فيما بينها ، بالاعتماد على مصادر متعددة من الادبيات ذات العلاقة بطبيعة الدراسة ، اذ يتكون من أربعة مباحث، اختص المبحث الأول بمناقشة وعرض الاطار الفكري الفلسفي لـ الادارة الرشيقة ، بينما جاء المبحث الثاني ليوضح ويناقش الجانب المفاهيمي لـ ثقافة الجودة ، والمبحث الثالث بين الاسس المعرفية و المفاهيمية لجودة الخدمة التعليمية، في حين تطرق المبحث الرابع الى بيان طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات هذه الدراسة ، بالاعتماد على مجموعة واسعة من المصادر العلمية الرصينة، ويمكن توضيح هيكل الفصل الثاني عن طريق شكل (8) الاتي :



شكل (8)

هيكل الفصل الثاني

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الاول

الادارة الرشيقة Lean Management

توطئة

تسعى الكثير من المنظمات المعاصرة في عملياتها الخدمية الى استعمال العديد من المناهج المتقدمة التي تساعدها في إدارة تلك العمليات ، وتعد الإدارة الرشيقة من ابرز المناهج المتبعة في المنظمات الحديثة، اذ اصبحت الإدارة الرشيقة تجتذب اهتمام الكثير من الباحثين والمنظمات في العقود الأخيرة ، كما ان اعتمادها سيمكن المنظمة من الوصول الى غايتها واهدافها ، فضلا عن دورها الكبير في تحقيق اهداف المنظمات بالاعتماد على مبدأ ترشيح العمليات وتقليل وقت وجهد اداء الخدمة .

اولا : نشأة وتطور الادارة الرشيقة

ترجع أصول الإدارة الرشيقة إلى نظام إنتاج تويوتا ، إذ يعد استبعاد من الهدر أحد المرتكزات الأساسية للنظام ، والذي بموجبه تحدد الانواع المختلفة للهدر، ومنها الإفراط في الإنتاج ، والانتظار، النقل غير الضروري ، والمعالجة الزائدة أو غير الصحيحة ، والمخزون الزائد ، والعيوب ، وإبداع الموظف غير المستخدم (Thorhallsdottir,2016 : 326)

وعلى الرغم من ظهور مفهوم Lean في اليابان نهاية القرن التاسع عشر ، إلا أنه لم يتم إدخاله للتطبيق الأوسع إلا بعد الحرب العالمية الثانية، فضمن هذه المدة ، كان لا بد من تمييز الدولة اليابانية (الفقيرة نسبياً في مواردها الطبيعية) ، والواقعة في منطقة معرضة للزلازل ودمرتها الحروب ، بهدف الانتعاش الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية في السوق عن المنافسين الذين يتمتعون بمنتجات عالية الجودة وتسليم أقصر في الوقت ، ومع امتلاك كميات قليلة جداً من الموارد الضرورية (طبيعية ، مالية ، بشرية). لهذا السبب ، كان من الضروري الانخراط في البحث العلمي والتكنولوجي على مستوى عالٍ ، والتي يتم تنفيذ نتائجها لاحقاً في المنظمات . (Melovic et al ,. 2016 : 1) . ويرى (Matos , 2012 : 2) بانه تم استخدام مصطلح "الرشاقة" لأول مرة في أواخر الثمانينيات في مشروع بحثي لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا حول صناعة السيارات العالمية، اذ كشف هذا البحث أن تويوتا قد طورت نموذجاً إدارياً جديداً ومتفوقاً في الأبعاد الرئيسية للأعمال (المصنع ، تطوير المنتج والعلاقة مع الزبائن والموردين)، ففي هذا الوقت لم تكن تويوتا من بين أفضل عشر شركات سيارات في العالم ، الا في عام 2009 ، أصبحت تويوتا الأكبر من حيث حجم المبيعات ، اذ حققت النمو بعد النمو وأظهرت مزايا وفوائد النظام الذي طورته

ومع ذلك ، لا يعد هذا المفهوم حصرياً لشركة Toyota ، إذ يمكن تطبيقه من قبل أي شركة وفي أي عمل وفي أي بلد أو منطقة . وذكر (Hines et al, 2004: 995) انه في بداية التسعينيات تم توسيع نطاق الرشاقة ليشمل المنظمات الخدمية ، وبعد عام 1990 كان هناك توسيع تدريجي للتركيز على الرشاقة في الخدمات بعيداً عن أرضية المتاجر الخاصة بالمنظمات، اي قيام المنظمات بالاعتماد على هذه المنهجية في مختلف القطاعات التي تخدمها لتشمل تصميمًا جديدًا قائمًا على المبادئ الخالية من الهدر، إذ تضمنت هذه المبادئ تحديد قيمة الزبون ، وإدارة تدفق القيمة ، وتطوير القدرة على تدفق الإنتاج ، واستعمال آليات السحب لدعم تدفق المواد في العمليات المقيدة ، وأخيرًا السعي لتحقيق الكمال عن طريق تقليل جميع أشكال الهدر إلى الصفر . إذ يمكن تلخيص هذا التطور على أنه التركيز على الجودة عبر الأدييات في أوائل التسعينيات ، وعن طريق الجودة والتكلفة والتسليم (أواخر التسعينيات) ، إلى قيمة الزبون من عام 2000 فصاعدًا .

وذكر (33 : Bacoup, 2016) بان الادارة الرشيقة هي توليفة طورها Womack and Jones في عام 1990 بعد مراقبة أداء مصنعي السيارات العالميين ، وخاصة شركة Toyota. التي طورت بالفعل نظام إنتاج أصلي في بداية الخمسينيات من القرن الماضي عن طريق مساهمات اثنين من المهندسين لديها هما ، Taiichi Ohno و Shigeo Shingo . وتم تطبيق المفهوم في البدء على الإنتاج ، عن طريق تنفيذ الادوات اليابانية المتعددة والخاصة بالإدارة الرشيقة . ثم قام الأمريكيون بتوسيعه ليشمل المنظمة بأكملها عن طريق إعطائها إطارًا نظريًا . وفي ضوء ما تم ذكره انفا يرى الباحث بان منهجية الإدارة الرشيقة جاءت لمعالجة مشاكل الانظمة التقليدية التي كانت تستخدم في الانتاج مما دعا المنظمات الى اللجوء الى هذه المنهجية لأنها من اهم المنهجيات لتحسين عملياتها وأنشطتها سواء أكانت انتاجية أم خدمية ، إذ يتم عن طريقها ترشيح العمليات واستبعاد من الهدر بالأجهزة والمعدات والجهد البشري لتحقيق اهداف المنظمة على الامد الطويل .

ثانيا : مفهوم الادارة الرشيقة

تطور مفهوم الإدارة الرشيقة بشكل كبير على مر السنين اذ انتقل من أداة لخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية إلى فلسفة ، تنطبق معتقداتها الأساسية على المنظمة خارج أي مجال معين اذ بدأ مفهوم الادارة الرشيقة في صناعة السيارات اليابانية ، ثم استخدم جوهره الأساسي في العديد من المنظمات ، من اجل اضافة قيمة أكبر بموارد أقل، اذ تعمل الإدارة الرشيقة على تعزيز الإنتاجية الإجمالية للمنظمة ، وتساعد على تجنب الهدر غير المبرر و تسلط الضوء على العوامل المهمة ، والتي ستبني قيمة أكبر وتعزز الميزة التنافسية للمنظمات (Mohamed, 2016 : 5) . ويرى (Silva , 2011 : 6) ان الادارة الرشيقة هي عملية إزالة الهدر من أجل إنتاج أصغر حجماً وزيادة قيمة الزبون ، وتقليل الهدر في الموارد ، اذ ان ادارة المنظمة الرشيقة تدرك ما يمثل قيمة للزبون وتركز أهدافها على نمو الزبائن وعن طريق استعمال هذه العملية يتم اضافة القيمة للمنظمة ، فمن الممكن تطبيق الادارة الرشيقة على العديد من المنظمات سواء كانت انتاجية أم خدمية .

وبين (Roszell,2013 : 15) بان الادارة الرشيقة هي مجموعة من الممارسات والأدوات المصممة للتخلص من الهدر عن طريق تقليل التباين في العمليات ، وهي تقوم على فلسفة التحسين المستمر طويل الأمد ، وحل المشكلات والتعمق في الاسباب الجذرية ، والتصميم الكفؤ للعملية ، وتطوير الأفراد ، في حين ذكر (Rasanen, 2017 :12) بان الادارة الرشيقة عبارة عن فلسفة إدارة تُستخدم للقضاء على كل ما قد يضيع اذ ان الفكرة هي أن العمل الذي لا ينتج قيمة لا فائدة منه لذا فان هدف الادارة الرشيقة هو تحسين الجودة وخفض التكاليف وتقصير مهل الإنتاج وزيادة رضا الزبائن ، فضلا عن انها تشجع على المرونة والانفتاح على التغيير ، لذا فان الغرض من الرشاقة هو منح الموظفين الفرصة للمشاركة في أعمال التطوير، ومن ثم تحسين ظروف العمل الخاصة بهم . وذكر(Rognlien,2007:24) بان الادارة الرشيقة تهدف الى تكوين عملية تتميز بالتدفق والسرعة والمرونة وباقل فاقد .

وبين كل من (Kadarova & Demecko ,2016 :12-13) بان الادارة الرشيقة هي إحدى الطرق التي تستخدمها المنظمات لحل مشاكلها التي تعاني منها في قطاع الخدمات لأنها تحقق وفورات تشغيلية في المرافق كافة ، وعلى الرغم من أن قطاع الخدمات يختلف من نواحي عديدة عن القطاع الصناعي، إلا أن هناك أيضاً العديد من أوجه التشابه سواء كانت تصنيع السيارات أو تقديم الخدمات للزبائن ، لذا لا بد أن يقف العاملان في

مواجهة العديد من العمليات المعقدة ، لضمان تحقيق قيمة مضافة تفي بمتطلبات الزبائن . ويرى (Hofer&Naeve , 2017 :64) بأنه يمكن تطبيق منهجية الإدارة الرشيفة لحل المشكلات في البيئات الجامعية فينظر الى الإدارة الرشيفة في التعليم العالي على انها منهجية عمل وليست مجموعة أدوات ، وان الرشاقة هي الرغبة في كل مستوى هرمي للتشكيك في سلوك الفرد ، وللتعلم من الأخطاء والتطوير المستمر وايجاد حلول جديدة تجاه العمليات الخالية من الهدر، اي التفكير والتمثيل الدائم الذي يركز على الزبون ويضيف القيمة اليه .

ثالثاً: تعريف الادارة الرشيفة

هنالك الكثير من الكتاب والباحثين الذين كتبوا عن منهجية الادارة الرشيفة والتي اعتبروها من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة عن طريق استعمال اساليب تقلل عمليات الهدر وتتخلص من العمليات التي لا تضيف اي قيمة للمنظمة اثناء تقديم المنتج او الخدمة ، اذ اشار (Dekier , 2012 : 49) إلى أن الادارة الرشيفة هي طريقة لإدارة المنظمات تفترض التكيف مع ظروف السوق الفعلية عبر التناوب الوظيفي يتمثل جوهرها في عملية تطوير المنظمة واجراء التغييرات في سياستها، لا سيما في أصول المنظمة وأنماط إدارتها ، فضلاً عن التركيز على تدريب الموظفين والحفاظ على العلاقات الإيجابية فيما بينهم . وعرف (Lawal et al , 2014 : 1) الادارة الرشيفة بأنها عبارة عن مجموعة من الفلسفات التشغيلية والأساليب التي تساعد في اضافة أقصى قيمة للزبون عن طريق تقليل الفاقد والانتظار، كما انها تهدف إلى التغيير الجذري في تفكير المنظمة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التحول في سلوك وثقافة المنظمة بمرور الوقت . و اشار (et al , 429 : 2014 Kulkarni) إلى أن الادارة الرشيفة هي أفضل طريقة لتحسين الإنتاجية عن طريق استبعاد من الإجراءات التي تستغرق وقتاً طويلاً أو تقليلها والتي لا تسهم بشكل عام في الإنتاج الفعلي، اي إنها طريقة يمكن عن طريقها تقليل تكلفة تقديم المنتج او الخدمة وزيادة الإنتاجية ، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة ربحية المنظمة . واستناداً لما سبق ، يمثل الجدول (7) اراء مجموعة من الكتاب والباحثين حول تعريف الادارة الرشيفة وفقاً لفترات زمنية متسلسلة .

الجدول (7) اراء الكتاب والباحثين حول تعريف الادارة الرشيقة

ت	المصدر	المفهوم
1	Todorut et al., 2011:154	طريقة في التفكير والتكيف مع التغيير والقضاء على الهدر والتحسين المستمر .
2	Pires , 2012 : 4	مجموعة من القيم والمواقف الإدارية اللازمة للحفاظ على التحسين المستمر في المدى الطويل تتمحور قاعدة الإدارة الأساسية حول (القضاء المستمر على الهدر والمشاركة في علاقات طويلة الأمد قائمة على التحسين المستمر والثقة المتبادلة)
3	Janczyk,2014 :97	عملية مستمرة لترشيد المنظمة بأكملها عن طريق تقليل نطاق الوظائف الداخلية للمنظمة إلى الحد الأدنى اي تقوم على إلغاء الخصائص التي لا تضيف قيمة للمنتج او الخدمة ، أي الأنشطة التي لا يرغب الزبون في دفع ثمنها .
4	Parkes , 2015 :106	تساعد المنظمة على تحقيق الرشاقة في عملياتها ،اي تقليل الهدر والموارد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات اذ يتم تقليص عمليات المنظمة الغير ضرورية
5	Pendse, 2016 :12	فلسفة إدارية تعطي الأولوية لكفاءة التدفق قبل كفاءة الموارد .
6	Sanders er al ,, 2017: 2	نهج فكري قائم على مجموعة من المبادئ والأساليب والتدابير التي عندما يتم تنفيذها بشكل صحيح فأنها تقوم بالقضاء على الهدر وبناء المزايا التنافسية للمنظمة .
7	Angelopoulos& Pollalis ,,2019 : 2	طريقة للتطوير السريع لوحدة أو منتجات المنظمة بأقل قدر ممكن من العمليات والنفقات الرأسمالية ينصب تركيزها على خفض وقت تقديم الخدمة او المنتج .
8	Soderberg , 2021 : 17	فلسفة تهدف الى جعل المنظمة ذات كفاءة في استعمال الموارد قدر الإمكان عن طريق استهداف توفير الكمية الدقيقة من المنتجات المطلوبة من قبل الزبائن في الوقت المناسب وجودة عالية .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

واستناد الى ما تم ذكره سابقا يرى الباحث بان هذه التعاريف اتفقت على مجموعة من

الجوانب يتم ذكرها وفقا لما يأتي :

- 1- الادارة الرشيقة تقلل الهدر في موارد مختلفة .
- 2- تنتهج الادارة الرشيقة منهج التحسين المستمر
- 3- تعمل على كسب رضا الزبائن وتعزيز ولائهم
- 4- تهدف الى تحقيق القيمة للمنظمة .
- 5- تسهم في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة .

ويعرف الباحث الادارة الرشيقة اجرائياً / انها منهجية تقوم على اساس تقليل عمليات المنظمة (الانتاجية او الخدمية) واختصار وقت تنفيذها بهدف القضاء على كل الاعمال التي لا تضيف قيمة للمنظمة عبر استعمال مجموعة من الادوات والاساليب التي تحسن من جودة المنتج او الخدمة و ارضاء الزبون .

رابعا : مبادئ الادارة الرشيقة

تعد الادارة الرشيقة نظام إدارة مصمم ليكون مستجيباً لاحتياجات الافراد في الأعمال ويقدم نتائج أفضل لأصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل الشركاء والموردين والزبائن والمستثمرين والمجتمعات ، فهو نظام اجتماعي تقني متكامل يهدف القضاء على الهدر عن طريق التخفيض المتزامن أو التقليل من التباين الذي يتم تحقيقه على أي من العمليات الداخلية أو الزبائن أو الموردين.

ووفقا لما سبق يمكن تحديد المبادئ الاساسية للإدارة الرشيقة كما يأتي
(Mohamed , 2020:16-20):

- 1- تحديد القيمة للزبون .
- 2- تحديد تدفق القيمة .
- 3- الحفاظ على تدفق العملية .
- 4- مبدأ السحب (سحب القيمة من قبل الزبون) .
- 5- التكامل .

وفيما يأتي توضيح لمبادئ الادارة الرشيقة بشيء من التفصيل :-

1- تحديد قيمة للزبون

أنشطة القيمة هي تلك الأنشطة التي يرغب الزبائن في الدفع مقابلها ، لذا يعد تحليل الأنشطة المخطط لها أمراً جديداً إذا كانت ستضيف قيمة إلى الزبون ، لذلك يمكن تقييم كل نشاط لمصلحة الزبون وفيما إذا كان الزبون مستعد للدفع بالفعل مقابل هذا النشاط لذا

يجب استبعاد من تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون اي حذف للخطوات غير الضرورية وعليه توفير الموارد والوقت وتحسين كفاءة المشروع (Aziz, 2012:53) ، ويرى (, Mohamed 2016 : 14) بأنه يتم تلبية توقعات الزبائن عن طريق السعر والتأثير العاطفي إذ يتم إنشاء القيمة بواسطة المنتج او مقدم الخدمة ، فغالبا ما تكون النظرة العامة تستند إلى وجهة نظر المنظمات المصنعة بدلاً من الزبائن اي مبنية على تقديم المنتج للزبائن بطريقة تكون مناسبة لراحتهم .

2- تحديد تدفق القيمة

تتم عملية تحديد تدفق القيمة عن طريق رسم خرائط لجميع التدفقات التي تتحرك عن طريقها المنتجات أو مجموعات المنتجات عن طريق تخطيط هذه التدفقات وتمييز الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للزبون ، ومن المهم بعد ذلك رؤية النظام ككل وليس فقط دراسة العمليات الفردية وتحسين النظام بأكمله وليس فقط الأجزاء الفردية الأمر الذي سيؤدي فقط إلى التحسين الفرعي (Olsson et al ., 2017 : 22) .

ويرى (Fricke, 2010:14) بان عملية تحديد جميع الأنشطة المطلوبة لإنشاء منتج أو تقديم خدمة على طول تدفق القيمة عن طريق تقنية تسمى مخطط تدفق القيمة ، وهو من الخطوات المهمة في العمليات سواء كانت انتاجية او خدمية، اذ يصف جميع العمليات والخطوات المطلوبة لإنتاج منتج أو خدمة والذي يمكن تصنيف أنشطته العملية إلى ثلاث فئات هي (الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة ، الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى منتج أو خدمة ولكنها لا تزال ضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة وهي ليس ضرورية) . ويرى (Rebentisch et al .,2004:2) بان تدفق القيمة يشير الى مجموعة الإجراءات والعمليات والوظائف المحددة والشاملة المرتبطة مع بعضها البعض واللازمة لتحويل المعلومات أو المواد الخام إلى المنتج أو الخدمة التي يتوقعها الزبون ، ومن ثم توفير دعم الزبائن بعد التسليم .

كما بين كل من (Thangarajoo & Smith , 2015: 2) بان تحديد تدفق القيمة هو عبارة عن تيار القيمة الذي يميز نفسه عن مفهوم التوريد التقليدي أو مفهوم سلسلة القيمة اذ يشير الأول الى وجهة نظر تركز على عملية إضافة القيمة، اي فقط الأنشطة المحددة التي تنطوي على إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة في المنظمة ، بينما يتضمن الأخير الأنشطة الكاملة التي تطلبها المنظمة .

3- الحفاظ على استمرارية تدفق العملية .

يشير هذا المبدأ إلى أن عملية مراقبة العمل تتبع تدفقاً مثل النهر أي الانتقال من نشاط إلى آخر ، وإضافة قيمة إليه ، وإزالة العقبات الاصطناعية (الهدر) ، بهدف الوصول بسهولة أكبر إلى الزبون وكسب رضاه إلا أن عملية التدفق هذه تواجه مجموعة من العناصر التي تعيق استمرارية التدفق كالتصميم السيئ ، والتباين في وقت المعالجة ، وأداء الأفراد ، والأخطاء والفجوات غير الضرورية بين الأفراد أو الإدارات (Matos , 2012 : 35).

وذكر (Tateoka , 2020 : 21) بأن التدفق المستمر يعد عنصراً مهماً في الإدارة الرشيقة لأنه يمثل تحسين للعمليات بدأ من المواد الخام إلى تسليم المنتج أو الخدمة وهذا يعني اختصار الوقت بين الإنتاج والتسليم ، وتوفير قدر أكبر من الشفافية للعملية وكشف أوجه القصور وتقليل الحد الأدنى من المخزون وعليه يؤدي إلى تقليل الوقت فيما بين بداية العملية ونهايتها ، وبين (Mwacharo , 2013 : 5) بأنه يجب على المنظمة أن تتجنب عمليات الدفقات وقائمة الانتظار وتقليلها باستمرار حتى يكون هناك تدفق سلس وسريع للمعلومات والمنتجات والخدمات.

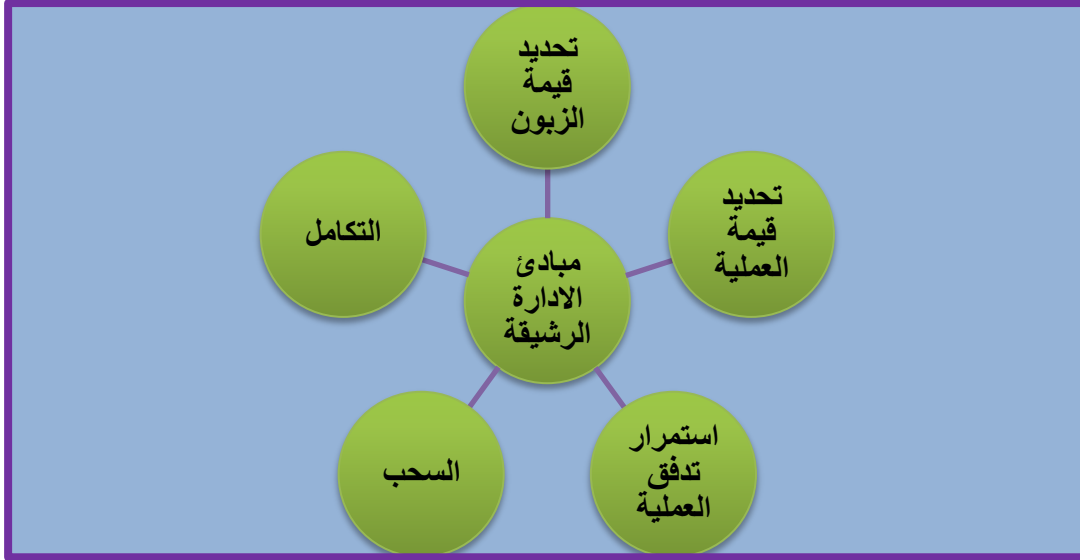
4- السحب

يشير هذا المبدأ إلى إنتاج ما هو مطلوب فقط عند الحاجة ، أي يهدف إلى تجنب تراكم مخزون المنتج وعليه توفير ما يريده الزبون عندما يحتاجه لا قبل ذلك ولا بعده و بمعنى آخر ، يسحب الزبون الإنتاج ، ويقضي على المخزون ، ويضيف قيمة إلى المنتج ويزيد الإنتاجية (Guedes, 2008 : 8) . وذكر (Rosa , 2015 : 12) بأنه لا يجب إنتاج منتج أو تقديم خدمة قبل أن يبدأ الزبون بطلبها لأن (الزبون لديه الحاجة و يسحب عن طريق سلسلة القيمة) مما يؤدي إلى عدم تراكم المخزونات الزائدة على طول سلسلة القيمة فضلاً عن استبعاد من العمالة غير الضرورية . ويرى (Rasanen , 2017 : 15) بأن مبدأ السحب يعني أن المنتج مصنوع وفقاً لاحتياجات الزبون أي أنه سيكون هدف المنظمة الأكثر مثالية هو القيام بما يريده الزبون فقط وليس فعل شيء إضافي من أجل تجنب التكاليف الإضافية والهدر.

5- التكامل

يعني إنتاج منتج أو تقديم خدمة ذو جودة بدون هدر، أي إنتاج ما هو مطلوب بالضبط عند الحاجة وبأقل تكلفة (Rognlien , 2007 : 27). وذكر كلا من (Bicheno & Holweg, 2009:13) أنه بعد أن يتم استعمال المبادئ الأربعة السابقة بشكل صحيح يتم وفق هذا المبدأ وضع معيار حقيقي للمنتج والذي يجب أن يكون فيه الهدر معدوم وعليه تحقيق قيمة حقيقية للزبون . وبين (Anvari et al .,2011:1588) بأن مبدأ

التكامل يؤدي متابعة الجهود بين المبادئ الاربعة ، عن طريق عمليات التحسين المستمرة و تقليل الهدر في الجهد و الوقت و التكلفة . واستنادا الى ما تم ذكره انفا يبين شكل (9) مبادئ الادارة الرشيقة .



الشكل (9) مبادئ الادارة الرشيقة

المصدر // اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات العلمية الانفة الذكر

خامسا : منافع الادارة الرشيقة

الادارة الرشيقة تحقق مجموعة من المنافع عند تطبيقها في المنظمات سواء أكانت هذه المنظمات تقدم منتج أم خدمة ومن هذه المنافع زيادة القدرة التنافسية عن طريق خفض التكاليف والقضاء على الهدر وتحسين الجودة ، وزيادة كفاءة العمل وتقليل عمليات صنع القرار ، زيادة التركيز على الاحتياجات الفعلية ورغبات الزبائن ، زيادة رضا الموظفين عن طريق التواصل الأفضل بينهم وبين المديرين ، ودافع أقوى للموظفين ومباركة جهود مساهمتهم في نجاح المنظمة (Strzała, 2015:99) . وبين (Mohamed,2019:30) بان الإدارة الرشيقة تسهم في تحقيق الكثير من الفوائد لمتبنيها كإنتاج عدد أقل من المنتجات المعيبة ، وتقليل احتمالية استلام الأجزاء المعيبة من المنظمات الموردة ، تحسين الإنتاجية وتحسين أداء المنظمات ، تبني فهم أفضل للعمليات التجارية ، وتقليل وقت دورة العمليات ، مطابقة تواريخ التسليم للزبائن ، زيادة معدلات الربحية ، تطوير الكفاءات الاساسية ، كما تسهم في تمكين الموظف ، وتطوير فرص التعلم التنظيمي و المساعدة في مراجعة الطريقة التي يتم بها هيكلية الإدارة والأدوار وأنظمة المعلومات .

و أشار (Mohamed,2016:35) الى انه من فوائد الادارة الرشيقة للمنظمات هي تقليل الاحتفاظ المخزون ، والمزيد من المسؤوليات للموظفين ، لها تأثير هائل على تحسين الخدمة وزيادة جودة الخدمة ، تأثير إيجابي على سلسلة التوريد عن طريق تقليل وقت الدورة حتى 50% ، كما ان الفائدة الرئيسة التي تحققت وفقا لهذه المنهجية هي تمكين الموظف ، وإعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤولية لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى بروز موظفين متعددي المهارات ، كما تساعد في حل مشاكل المنظمات بطريقة مستدامة وسهلة .
واشار (Schwarz,2020:16) الى وجود مجموعة من المنافع او الفوائد لتطبيق منهجية الادارة الرشيقة وهي كما يأتي :

- 1- تحديد معايير الوقت .
- 2- زيادة السلامة في مكان العمل .
- 3- تحسين بيئة العمل في مكان العمل .
- 4- وثائق تخطيط الطاقة .
- 5- فحص نظام الصيانة .
- 6- قدرة التعرف على أسباب العيوب.

سادسا : عناصر الادارة الرشيقة

يضم نظام الادارة الرشيقة مجموعة من العناصر الأساسية والتي تعد عملا معيارياً للقائد، وهي المتابعة البصرية ، والمساءلة اليومية والانضباط ، فالعمل القياسي للقائد هو ان يوجه القائد عمل الموظفين مما يزيد من فاعلية نظام الإدارة ، وان ممارسة العمل القياسي للقائد هو مصدر الطاقة الذي يمد المكونات الأخرى لنظام الإدارة ، فعن طريق هذا العنصر يمكن معرفة الأداء الفعلي للعملية بالنسبة إلى ما كان متوقعا ، اذ ان عملية المساءلة اليومية تمكن القادة من تحديد اتجاه نشاط التحسين في العمل ، كما ان ممارسة الانضباط يؤسس عادات جديدة داخل المنظمة وعدم الرجوع إلى الأساليب القديمة ، وهذا عنصر أساسي لن يكون فاعلاً اذا ما كان مدعوما من قبل العناصر الأخرى (Winstone, 2017)
16. وحدد (Dekier , 2012 :49) مجموعة من العناصر التي يجب على كل مدير رشيق التفكير فيها وهي كما يأتي .:

1- **مناخ عمل جيد** : يتحتم على صاحب العمل توفير مناخ إيجابي في المنظمة لأنه لا يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية فحسب ، بل يعزز الروابط بين زملاء العمل والمنظمة وعليه يكون لدى الموظفين الحافز الكافي للتفاني المهني والعمل لوقت إضافي من أجل أداء المهمة الموكلة إليهم .

2- **تحديد الأهداف** : لكي يعمل الشخص بفاعليه يجب أن يعرف أهداف العمل لذلك من الأهمية لمكان العمل هو تحديد أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وان من احد مكونات الادارة الرشيقة هو وضع مسار وظيفي محدد بشفافية يشير إلى الموظف ما المهام التي يجب إنجازها وما يجب تعلمه .

3- **الاتصال** : أحد أهم العناصر التي يتم إغفالها في كثير من الأحيان في إدارة الموارد البشرية وبشكل أساسي يجب على المديرين من جميع المستويات إنشاء نظام لتبادل المعلومات بين الموظفين ، اذ انه من المفيد تنظيم اجتماعات دوريه موجزة للموظفين لرفع جودة الاتصال.

4- **الحافز المناسب** : الإدارة الرشيقة هي أحد المنهاج الإدارية التي تنصح المديرين بترك طرق التحفيز التقليدية التي تتكون في نظام المكافآت ، مما يؤدي إلى نتائج قصيرة الأجل فقط ، في حين يجب على المديرين البحث عن محفزات داخلية للموظفين .

5- **تقليل الهدر في الإمكانيات البشرية**: قيام المنظمات بتوظيف الشركات الخارجية لتحسين أداء المنظمة المستهدفة وتقديم الاستشارة لموظفيهم ، مما يؤدي الى تقليل الهدر في الامكانيات التي يمتلكها الموظفين في المنظمة .

6- **تطوير الموظفين** : من أهم الموارد في غالبية المنظمات الموظفين في الاقسام غير الانتاجية وموظفي دعم الإنتاج لهذا السبب يجب على المديرين أن يفعلوا ما في وسعهم لتزويد الموظفين بفرص التطوير الذاتي لأنه يساهم في تحقيق الهدف المتمثل في وجود إدارة ذات كفاءة عالية ومتميزة.

7- **القيادة** : يجب أن يدرك المديرين باستمرار أهمية أسلوب الإدارة الذي يطبقونه على موظفيهم ، فمن غير المقبول بشكل قاطع للمديرين المطالبة بالانتماء عن تصرفات موظفيهم أو عدم انجاز الاعمال التي تم تكليف المرؤوسين بإنجازها ، فمن الضروري للمديرين السعي لحل المشكلات بدلاً من المحاسبة عند ظهور الأزمات .

سابعاً : انواع الضائعات (الهدر، الفاقد)

الهدر هو العمل بوتيرة غير متساوية و عدم الاتساق أو عدم الانتظام مما ينتج عبء زائد على المنظمة وعليه زيادة الانشطة التي لا تضيف اي قيمة للمنظمة، اذ تعتمد منهجية الادارة الرشيقة على توريد ما هو مطلوب فقط عند الحاجة وبالكمية المطلوبة لذا فان تخزين الكمية الزائدة ، أو خزن مواد غير مطلوبة لدعم العمليات الأساسية يمثل خسارة رئيسة للمنظمة يجب استبعاد منها، (Jainury et al.,2013:3682) ويرى كلا من (عبد علي و عبدالله ، 2018 : 42) بان الهدر يمكن ان يكون بأشكال متعدد منها (هدر وقت

العمل ، انجاز اعمال شخصية اثناء العمل ، تبذير موارد المنظمة واضاعتها ، استخدام هاتف المنظمة للأغراض الشخصية)

ويرى (Silva, 2011 : 8) بانه هناك ثلاثة أنواع من الهدر معروفة هي (مودا أي نشاط يستهلك الموارد دون اضافة قيمة ، و مورا عدم الانتظام أو التفاوت ، و موري : التحميل الزائد للمعدات والمشغلين . اذ يمكن ذكرها كما يأتي :

1- العمل الذي لا يضيف قيمة (مودا) modu :

يعتقد Womack and Jones أن أقل من 5 بالمائة من الأنشطة تضيف قيمة للمنتج ، وأن حوالي 35% من الأنشطة لا تضيف قيمة لكنها ضرورية ، وحوالي 60 بالمائة من الأنشطة غير ضرورية تماماً و تمثل خسارة كاملة للمنظمة وهذه الأنشطة هي الانتاج المفرط ، النقل غير الضروري ، الانتظار ، المعالجة المفرطة ، المخزون ، الحركات غير الضرورية ، العيوب : (Melovic et al ,. 2016 2-3) .

2- عدم الانتظام أو التفاوت (مود) mood

يتم حل هذا الضياع عن طريق القضاء على أصل الإخفاقات المادية ومعرفة الاسباب التي تتعلق بالجودة أو المعلومات اذ تؤدي الاختلافات في الإنتاج والتي لا يسببها الزبون النهائي إلى زيادة الحمل في بعض العمليات على حساب البعض الآخر جراء سوء التخطيط مما يؤدي الى ظهور هذا النوع من الضياعات . ويرى (جاسم ، 2016 : 41) بان التفاوت يعني عدم الاستقرار في كمية الإنتاج والعمليات والأنظمة ، اعتماد اساليب غير نموذجية وغير محددة في اداء العمل ، التفاوت في الطلب مما يؤدي الى وجود صعوبة في نمذجة جدولة الإنتاج واسلوب العمل.

3- التحميل الزائد للمعدات والمشغلين (موري) mori

ان وجود الامكانيات البشرية غير المستخدمة والتي هي عباره عن عقول وإبداع الموظفين غير المستغلين يعد نوع من انواع الضياعات ، اذ استخدمت شركة تويوتا فكرة لتحسين لـ 70 عاملاً سنوياً من اجل التحسين وليكونوا مبتكرين ومستعدين للتغيير ، و لأجل ان يكون هنالك موظفين مبدعين لابد من ان يكون لديك مديرين قادرين على فهمهم ودعمهم تجاه التغييرات . (Albernaz, 2012:28) .

ثامنا : أدوات الادارة الرشيقة

تعد الادارة الرشيقة منهجية تحاول تبسيط العمليات في المنظمة بما يؤدي إلى زيادة إيرادات الأعمال وتقليل التكاليف وتحسين رضا الزبائن ويتم هذا عن طريق القضاء على الأنشطة غير الضرورية والتي تعد مهدرة ، وان المنظمة في ظل الادارة الرشيقة تكون أسرع في انجاز الاعمال وتكون فعالة واقتصادية وتوفر جودة مرضية لزبائنهم لذا يتم التركيز على هذه المنهجية التي تعظم سرعة تقديم الخدمة وتوفر وسيلة لتحديد التكلفة وتخلص من العمليات المعقدة وتقضي عليها ويتم ذلك عن طريق استعمال مجموعة من الأدوات التي تحل تدفق العملية وأوقات التأخير في كل نشاط وتزيد سرعة التدفق وتقل وقت الدورة بكفاءة وهذه الأدوات مهمة جدا للمنظمة فيما اذا ارادت تنفيذ منهجية الادارة الرشيقة (Ahmed, 2018 :109) .

وبين (Surinova et al ,.2014:123) بان نهج الإدارة الرشيقة اصبح عملية أكثر فاعلية للمنظمات بسبب الثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حيث تساعد حلول تكنولوجيا المعلومات في إدارة العملية بأكملها ، بدلاً من وحدة واحدة اي يمكن في أي مرحلة من مراحل العمليات الحصول على المعلومات الصحيحة ومن ثم معالجتها بسرعة واتخاذ الإجراء التصحيحي، كما و يساعد تخطيط العملية على منع ازدواجية الأنشطة والإشارة إلى الاختناقات وغياب المعلومات أو عدم اكتمالها و تحليل جودة المعاملات الفردية فضلا عن تحديد قدرات الأتمتة . و بعبارة أخرى يمكن القول أن النهج الرشيق لإدارة العمليات في المنظمة هو شرط أساسي لتطبيق مبادئ الادارة الرشيقة.

وذكر (Yogesh & Simon ,2015:406) بأنه لكي يتم تنفيذ ادوات الادارة الرشيقة بشكل فاعل لابد من توفر الخطوات التالية (تحديد المشكلة أو الحاجز الذي يعيق إنتاجية الأداء، تحليل طبيعة المشكلة ، معرفة السبب الدقيق لعدم بلوغ المستوى المطلوب من الإنتاجية ، اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصحيح، تقييم الإنتاجية والجودة التي تم تحقيقها عند تنفيذ الإجراءات العلاجية ، التأكد مما إذا كانت التدابير العلاجية قد وصلت إلى المستوى المطلوب لزيادة الإنتاجية). ومن هذه الادوات التي اتفق عليها العديد من الباحثين ما يأتي : (Mayr et al ,.2018 :623) ، (Porhallsdottir , 2016 : 5) ، (Hubert , 2014: 69) ، (Aurelio ,2010 :34-32) ، (Rosa,2015: 15-17) ، هي :

1- الانتاج في الوقت المناسب :- تهدف الطريقة الرشيقة في نظام الانتاج في الوقت المناسب إلى تقديم المنتج المناسب ، في الوقت المناسب والمكان والجودة بالكمية المناسبة وبالتكاليف المناسبة اذ توفر هذه الاداة فرصة لتحليل معلومات العملية التفصيلية في الوقت الفعلي ، وتساعد على تحديد الاتجاهات ، وتسمح باستنتاج قواعد لنظام الإنتاج ، وكذلك يتم دعم التدفق المستمر للمواد عن طريق تقليل أوقات تعطل الماكينة عن طريق إجراءات الصيانة التنبؤية ، لذا فان الانتاج في الوقت المناسب يتمتع بشفافية أعلى ومهلة أقصر ومرونة محسنة في الانتاج .

2- اداة كانبان (Kanban system) : يهدف الى الاحتفاظ بتدفق مستمر للمواد عن طريق الحفاظ على مستوى مخزون محدد مسبقاً لضمان توفير المواد دون انقطاع ويمكن أن تسهم هذه الاداة في تحسين الادارة الرشيقة عن طريق طرق المحاكاة أو التمثيل الافتراضي في الوقت الفعلي للأشياء المادية استناداً إلى نموذج (التوأم الرقمي) وتضمن المحاكاة تحديد معلمات Kanban المثالية مثل حجم الدفعة أو المخزون أو تكرار التسليم وعن طريق تطبيق التعرف التلقائي ، يمكن إجراء مراقبة مستمرة للعمل الجاري وعليه ، تزداد شفافية الحركات المادية وهذا يسمح بمقارنة القيم المستهدفة والفعلية لإزالة المخزون غير الضروري، اذ تحقق هذه الاداة تحقق مجموعة من الفوائد تتمثل في تقليل المخزون وتقدم المنتجات ، وتقليل الهدر والخدوش ، وتوفير المرونة في الإنتاج ، وزيادة الإنتاج ، وتقليل التكلفة الإجمالية لمنع الإنتاج الزائد ، وتطوير محطة عمل مرنة ، وتقليل وقت الانتظار وتكلفة الخدمات اللوجستية ، وخفض مستويات المخزون وتبسيط الإنتاج وتقليل تكلفة المخزون . (Mohamed , 2017 : 56) .

3- الادارة المرئية : الغرض من الادارة المرئية هو تعزيز الشفافية وعليه يمكن التعرف على الانحرافات في مرحلة مبكرة من اجل تنفيذ التدابير المضادة وفقاً لذلك ويتم تحقيق ذلك عن طريق تحويل الأهداف والمعايير والمواصفات إلى تمثيل مرئي و تتزايد أهميتها مع زيادة كمية البيانات المتاحة . ويرى (Branco , 2011 : 12) بان هذه التقنية تتكون من استعمال الإشارات المرئية بالقرب من أماكن العمل بهدف الكشف عن اي الطرق يتم اعتمادها في الانتاج.

4- (تنظيم موقع العمل) السينات الخمسة : إحدى الانظمة الأساسية في نشر الادارة الرشيقة في المنظمات وجعلها مزدهرة هي تنظيم موقع العمل او ما يعرف بالسينات الخمسة، اذ انها توفر أرضية منسقة للعمل ومكان العمل وتعتمد كأسلوب لتعديل كيفية تعامل الافراد مع حالتهم المستقبلية المخطط لها وغالبا ما يفهم هذا المفهوم على انه استراتيجية بسيطة

لتنظيم موقع العمل إلا أنه يمكن أن يكون تطبيقًا فعالاً لتطوير عمل ناجح عن طريق نشر معايير جديدة لممارسات مكان العمل فعندما يكون لكل شيء مكان ويوجد مكان لكل الأشياء سيعمل نظام السيئات الخمسة على ترتيبها (Agrahari & 2015 :181) ، وذكر (Chandratre, 2010:1182) ، بان هذا النظام يعد تقنية فعالة يمكن عن عبرها تحسين موقع العمل ، والأداء البيئي ، وكذلك تحديد معايير السلامة بطريقة منهجية ، وان ميزة هذه الاداة ليس لتحسين البيئة المادية فقط ولكن أيضًا تحسين عمليات التفكير كما انه يمكن تصنيف السيئات الخمسة كأداة حاسمة لضمان النشر الدقيق للجودة في المنظمة و عن طريق عملية تدقيق مكان العمل ستمكن كل منظمة من تحديد المستوى المحتمل لتحسين الجودة .

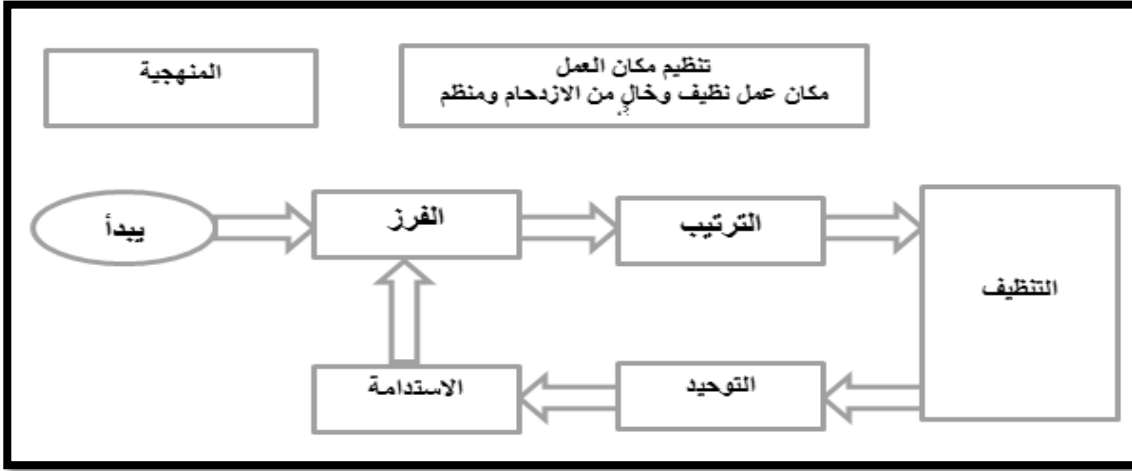
ويرى (Ablanedo & Urbina 2010 :7064-7066) من اجل تحقيق الاستقلالية والتحكم البصري لا بد من وجود اداة السيئات الخمسة التي تساعد في جعل المشاكل مرئية ويمكن أن تكون جزءًا من عملية التحكم البصري لنظام مرن جيد التخطيط اذا تتعلق أنظمة التحكم المرئية بتحسين تدفق القيمة المضافة للمنظمة ، وتم اعتمادها كواحدة من أكثر الأدوات ذات الصلة بتنفيذ الادارة الخالي من الهدر ، وذكر (Qureshi, 2013 : 1656) و (Rojasra) ان S5 هو إشارة إلى خمسة عناصر يابانية يمكن توضيحها وفقا لما يأتي :
أ- (Seiri) وتعني الفرز : وهو عملية استبعاد مما هو غير مطلوب اذ يتم إزالة العناصر غير الضرورية من مساحات العمل و الانتهاء من جميع الأعمال غير المكتملة أو إزالتها من المنطقة وانشاء منطقة علامة حمراء للاحتفاظ بالعناصر التي تتطلب قرارًا ، مثل ما إذا كانت العناصر بحاجة إلى إصلاحات واستبدال ومن ثم تنظيف جميع مناطق العمل والخزائن والأدراج وتنظيمها وتمييز محتوياتها ويتم إجراء الفرز عن طريق تصنيف العناصر في بيئة العمل . (Young , 2014 : 242) .

ب - (Seiton) وتعني الترتيب: تركز هذه الخطوة على تحقيق الكفاءة في مكان العمل عن طريق جمع العناصر الحقيقية في المنظمة والتي من شأنها ان تعزز تدفق العمل ، اذ يجب وضع جميع الأدوات في مكان يمكن عن طريقه تحسين تدفق العمل ويسهل عملية العثور عليها ، (Chi , 2011 : 10) . وبين (Anvari et al, 2011:21) بان الترتيب هو عملية تنظيم ما تبقى من منطقة العمل لكي تسهل عملية استغلالها .

ت- (Seiso) وتعني التنظيف : يسمح التنظيف الروتيني بتحديد مصدر الهدر واستبعاد منه والتحكم في منطقة العمل بشكل أنيق وان عملية تجديد مكان العمل هو الخطوة للحفاظ على تحسين مكان ومعدات العمل . (Kaushik et al ,. 2015 : 25) .

ث- (Seiketsu) وتعني التوحيد : ويسمى ايضا التوحيد القياسي اذ يوفر الإجراءات المناسبة لضمان فهم العملية وان هذه الخطوة تدعم الخطوات السابقة وتجعل العملية مستمرة في استعمال أفضل الممارسات (Walker , 2011:7) .

ج- (Shitsuke) وتعني الاستدامة : وهي عملية البقاء على اللوائح السابقة من اجل الحفاظ على المعيار المطلوب ومواصلة التحسين كل يوم (Kulkarni et al ,. 2014:431) و اشار (Salem et al ,. 2005:15) إلى أن هذه العملية هي إنتاج ديناميكي يتغير وضعها بشكل كبير مع تقدم الإنتاج ، وعليه ، يجب أن تكون خطة تخطيط المواد بجهد مستمرًا وبمشاركة جميع الوظائف اذ تعد خطوات الفرز والترتيب والتوحيد القياسي هي الخطوات الفائزة ويرجع ذلك أساسًا إلى الجهود التي تبذلها الإدارة عليها ، على العكس من ذلك ، أصبح سلوك العمل التقليدي كالتنظيف والاستدامة عمل معتاد للعاملين ، مما يؤدي الى مقاومته لانهم يعتقدون أنه تم تعيينهم للقيام بأعمال اكثر اهمية ، و ليس للتنظيف لذلك ، لا يمكن أن يعمل التنفيذ بشكل مباشر الا عن طريق اضافة الوعي داخل المنظمة من قبل المشرفين . واستنادا الى ما سبق يمكن توضيح هذه الخطوات عن طريق الشكل (10) التالي:-



شكل (10) نظام 5S

Source Rojasra, P. M., & Qureshi, M. N. (2013). Performance improvement through 5S in small scale industry: a case study. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 3(3), 1654-1660.

5-المكان الحقيقي (Gemba) يمكن للإدارة عن طريق هذه الاداة التحكم بعملية التدفق فهي عبارة عن بطاقة أو جهازًا أو أي وسيلة مرئية أخرى تشير إلى احتياجات العمليات اثناء العمل الإضافي والاحتياج من المواد أو الحاجة إلى إيقاف الإنتاج تتيح للمنظمة الحصول على مزيد من السيطرة والفهم على المواقف المختلفة ومنع حدوث المشاكل (Mironiuk,2012:5) . ويرى (1 : 2015 , porhallsdottir) بأن هذه الاداة هي ليس عملية تقوم بها الإدارة مرة واحدة فقط بل يتعين على المديرين القيام بذلك بشكل منتظم ويجب أن يكون هذا جزءًا من الوصف الوظيفي للمنظمة بل يجب أن يكون جزءًا من ثقافة المنظمة، مما يجعل الموظفين يعتقدون بان الإدارة مهتمة بمساعدتهم .

6 - التحسين المستمر (Kaizen) : كايزن هي كلمة يابانية أصبحت شائعة في العديد من المنظمات اذ تشير الكلمة إلى عملية تحسين مستمر لطريقة العمل (Singh , 2009 :51) . ويرى (2 : 2014 , De Melo) بان كايزن يتكون من فريق (من العمال والمديرين) يعملون معًا لفترة وجيزة لإيجاد حلول فعالة لمشاكل العمل المحددة في صناعة ما ، كأن يكون تقليل وقت الدورة ، أو تقليل الهدر ، أو تحسين السرعة ، و عادة ما تكون فرق كايزن عبارة عن مجموعات صغيرة من حوالي خمسة أفراد يقضون وقتهم لبضعة أيام حتى يتم حل مشكلة معينة أو تحقيق تحسن كبير وفقًا لبيان المهمة . ويعرف كايزن بأنه عملية إستراتيجية تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة اذ تعد من الأدوات القيمة التي يمكن استعمالها لزيادة الإنتاجية والحصول على ميزة تنافسية ورفع الأداء العام للمنظمة (Boca ,2011:14) .

وذكر (Kamińska ,2015:163) بأن عملية تطبيق اداة كايزن تتكون من عدة مراحل اذ تتمثل المرحلة الأولى في البحث عن المشكلات وتحديد أسبابها ، المرحلة الثانية طرح الافكار ، أي اقتراح طرق لحل مشكلة لم يتم حلها من قبل ، المرحلة الأخيرة هي تنفيذ الفكرة وتقييم فعاليتها. اذ يرى (38 : 2005 , Emiliani) بأن كايزن وسيلة تؤدي إلى التحسين وفقًا لما يقرره أصحاب المصلحة ، كالإداريون وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلاب والمنظمات التي توظف الخريجين . وذكر (Glover , 2010 :24) بأن كايزن عبارة عن مشروع تحسين منظم يعتمد على فريق متعدد الوظائف ومتخصص لتحسين منطقة عمل مستهدفة وبأهداف محددة في إطار زمني سريع. وأشار (10 : 2011 , Hagstrom & Wollner) إلى أن كايزن يحقق مجموعة من الفوائد كإخفاض التكاليف ، توفير الوقت ، تقصير المسافات ، تقليل عدد الأشخاص المطلوبين للعمل ، تقليل المهلة الزمنية أو وقت الدورة واطافة القيمة للمنظمة .

7- **العمل القياسي** : ينظر الى العمل القياسي على انه أسلوب عمل أكثر منه الى أداة ، اذ يتضمن وصف محطة العمل والأدوات والمعدات والمعايير والجودة والوقت والمهارات وتسلسل الإجراءات المطلوبة لإنجاز المهمة بنجاح وان الهدف من العمل القياسي هو توثيق عملية تتكون من مجموعة من الإجراءات لتقليل التباين في العملية ومنع الأخطاء وجعل عملية تدريب الموظفين الجدد سهلة (Mironiuk,2012:5) .

ويرى (Hubert, 2014 : 71) بان العمل القياسي يهدف إلى التقاط أفضل الممارسات و يجب تنفيذها بشكل مستمر من اجل تحسين كل عملية كما ويسمح العمل القياسي بالحفاظ على أفضل الممارسات في حالة تغيير المشغل الذي ينفذ المهمة ، وان العمل القياسي يساعد في الحفاظ على شروط الجودة والتكلفة والإنتاجية والسلامة داخل المنظمة . وذكر (Surinova et al ., 2014 :124) بان العمل القياسي يعد من المتطلبات الأساسية لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ، مع القليل من الهدر أو بدونها ، و الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية.

8- **مخطط السبب والنتيجة (إيشيكاوا أو هيكل السمكة)** : يسمح هذا المخطط بتحديد الاسباب الحقيقية لاي مشكلة ويعطي الفرص لتحسينها وان هذه الاداة تستخدم لتحليل التشتت في العملية. يأتي اسم إيشيكاوا من منشئه (Kaoru Ishikawa) وهو رئيس قسم الهندسة في جامعة طوكيو الذي طور الأداة عن طريق فكرة أساسية ، جعل الناس يفكرون في الأسباب والأسباب المحتملة التي تسبب حدوث المشكلة ولتوضيح هذا المخطط يجب على المنظمات جمع الأشخاص في فرق لإجراء عملية عصف ذهني (العصف الذهني) من أجل إثارة الأسباب الجذرية التي أدت إلى نشوء المشكلة ، و يمكن أيضًا استعمال هذه الأداة لأغراض أخرى حيث تقوم بهيكله أي نظام ينتج عنه استجابة (أحادي المتغير أو متعدد المتغيرات) بطريقة رسومية ومركبة ويتم تجميع أسباب المشكلة التي تكون ناتجة عن إخفاقات في : المواد والأساليب والعمالة والآلات والبيئة والتدابير. (Martins , 2014 :27) .

9- **مخطط باريتو** : لتوضيح مشكلة ما ، من المهم ان يبدأ بالبحث عن أصلها / جذرها ، اذ يستخدم مخطط باريتو الرسوم البيانية الشريطية لتصنيف المشكلات وفقًا لشدها أو تكرارها أو طبيعتها أو مصدرها ، ويعرضها بالحجم (من الأكبر إلى الأصغر) للسماح برؤية سهلة للقضايا الأكثر اهمية اذ يعتمد هذا الرسم البياني على مبدأ باريتو الذي ينص على أن 80% من العواقب تأتي من 20% من الأسباب . (Rosa,2015: 15-16) .

10- مخطط سير العمل : توضح هذه الاداة حركة المواد ، وتحديد مناطق الهدر اذ تهدف هذه التقنية إلى قيام الفرق بالتخطيط للتحسينات المستقبلية في كل من تدفق كل قطعة أو خلايا عمل ، مما يساعد على استبعاد من الاعتمادية والحركات غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنظمة . (Pires , 2012: 14) .

واستنادا الى ما سبق يرى (Schwarz ، 2020 :16) بأن ادوات الادارة الرشيقة تحقق مجموعة من الفوائد والمزايا للمنظمة ، كتحديد معايير الوقت ، زيادة السلامة في مكان العمل ، تحسين بيئة العمل ، فحص نظام الصيانة.

تاسعا : ابعاد الادارة الرشيقة

تعد منهجية الادارة الرشيقة احد المفاهيم الاساسية التي تعتمد عليها العديد من المنظمات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها ،اذ تتكون هذه المنهجية من العديد من الاساليب التي يتم استعمالها من اجل الوصول الى الاهداف المطلوبة والقضاء على جميع انواع الهدر لرفع كفاءة عمل المنظمة ، وأن أكثر الباحثين قاموا بالاعتماد على بعض الادوات و التقنيات او الابعاد الاكثر تكرارا لدى الكتاب والباحثين والتي اعتمدوا عليها في قياس تأثيرها في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية .

ويرى (عبد و منذور ، 2021 : 232) بان الادارة الرشيقة تتكون من الابعاد التالية (التحسين المستمر ، تنظيم موقع العمل ، العمل القياسي ، 6 سيجما ، الانتاج في الوقت المحدد) . في حين اشار (السبعوي و اخرون ، 2020 : 221) إلى أن ابعاد الادارة الرشيقة تشمل (تحديد وتكوين تيار القيمة ، نظام السحب ، متابعة التحسين) .

وذكر (Al-Shourah et al ,. 2018 : 211) ان ابعاد الادارة الرشيقة هي (برامج الجودة ، الانتاج في الوقت المناسب ، نظام التصنيع ، اداء الانتاج) ويرى (Mayr et al ,. 2018 : 624) يمكن قياس الادارة الرشيقة بناء على مجموعة من الادوات هي (الانتاج في الوقت المناسب ، Heijunka ، Kanban ، رسم خرائط تيار القيمة ، اجمالي الصيانة الإنتاجية ، SMED ، الادارة المرئية ، Poka-yoke) في حين اشار (Khoon, 2007 : 10-22) إلى أن ابعاد الادارة الرشيقة هي (تنظيم موقع العمل ، التحسين المستمر ، العمل القياسي ، الصيانة الإنتاجية الكلية ، Kanban ، PokaYoka ، رسم خرائط تيار القيمة) وبناء على ما تم ذكره انفاً اعتمد الباحث على مقياس (Mensah at al ,. 2020) باعتباره الاقرب لمنطلقات وافكار دراسته الفكرية والنظرية لأنها تضمنت ابعاد مهمة تهدف الى ترشيح المنظمات من اجل القضاء على جميع اوجه الهدر وهذه الابعاد هي (خفض المخزون ، التركيز على مورد واحد ، إشراك الموظفين وتدريبهم

، القضاء على الهدر ، تقليل وقت الدورة ، استعمال التكنولوجيا الجديدة في العمليات (اذا اعتمد الباحث هذا المقياس عن غيره من المقاييس الجاهزة الاخرى كونه يعد الاقرب الى بيئة العمل الجامعية ، لذا قام الباحث بأعاده صياغة الاسئلة وعرضها على الخبراء في حقل الاختصاص ملحق (2) وتم الاعتماد عليها بعد اجراء التعديلات التي اوصوا بها وفي ما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد :

1- خفض او تقليل المخزون : يشكل المخزون أحد أهم العناصر لأي نظام يتعامل مع توريد وتصنيع وتوزيع السلع والخدمات ، اذ يعد الغرض الأساسي من المخزون في نظام تدفق المواد هو فصل المراحل المتعاقبة للنظام عن طريق ادارة المخزون إلى المستويات المثلى ومن هذه العمليات هي تقليل المخزون أو إعادة توزيعه من اجل جعل العملية أكثر كفاءة عن طريق تحسين العمليات وتقليل المهلة وإدارة العرض والطلب بشكل أفضل (205: 2015, et al , Mohammad) . ويرى (Lieberman & Demeester , 1999 : 466) بان المخزون اصبح غير ضروري للمنظمات لانها تمنع اكتشاف المشكلات على الارض وعليه يمكن أن يكون ضار بالإنتاجية . وفقاً لهذا المنظور الجديد قد تكشف تخفيضات المخزون العيوب في عملية التصنيع ، مما يجبر المديرين والعاملين على استبعاد منها بدلاً من استيعابها . في حين ذكر (Gitau , 2016 : 12) بان الادارة الرشيقة لها ارتباط بانخفاض المخزون ، اذ ان خفض المخزون يعد وسيلة لخفض رسوم التخزين ، وتقليل الهدر ، و تحقيق تحسن في الأرباح ، وبسبب البيئة التنافسية الكبيرة تعتقد العديد من المنظمات بأن إدارة المخزون تسهم في قطع صافي التدفق النقدي وعليه زيادة التكاليف الرئيسية المتكبدة جراء الاحتفاظ بالمخزون وهذه التكاليف هي تكاليف رأسمالية او تكلفة مادية .

ويرى (Mishra & Salunkhe, 2018: 37) بان انخفاض المخزون هو أحد أهم الجوانب لإدارة المخزون وان عملية تقليل المخزون ليست دائماً هي افضل الحلول اذ يحتاج المصنعون إلى الحفاظ على الكمية الصحيحة من المخزون عند المستوى الصحيح لان هذا يؤدي الى خفض التكاليف وتحقيق رضا الزبائن .

2- التركيز على مورد واحد : الكثير من المنظمات تحقق العديد من الفوائد ، كانخفاض التكاليف ، وانخفاض الاستثمارات ، وزيادة الإنتاجية ، وزيادة الكفاءة الأساسية ، عند استعانتها بمصادر خارجية للتوريد ، الا ان هذه الاستعانة قد صاحبها مجموعة من المخاطر والتحديات للمنظمات مما يؤدي الى انخفاض التحكم في جودة الموردين ، وهو جانب سلبي معروف عند الاستعانة بمصادر خارجية اذ ان ضعف جودة المنتج (الخدمة) يمثل خطراً على المستفيد . (Chen, 2016 : 1) ومن هذا المنطلق يرى (& Pellegrino, 2010 : 27-28)

(Costantino) بان التركيز على مورد واحد يعني تلبية جميع المتطلبات اللازمة لإنتاج منتج أو خدمة في المنظمة ، إذ يتم بواسطة مورد واحد مختار من بين مجموعة من الموردين وفي حالة تقصير المورد ، يتم استبداله بمورد آخر يوفر نفس المتطلبات . وبين (: 2015 , Rongala 1) بان الاستعانة بمصدر واحد للتجهيز يحقق مجموعة من المنافع للمنظمة يمكن ذكرها وفقا الآتي :

أ - **مسألة أفضل** : اي يكون المورد هو المسؤول الوحيد عن العملية برمتها و لا يمكنه لوم الآخرين على ضعف الأداء أو التأخير في التسليم و يؤدي هذا الشعور بالمسؤولية إلى تقديم منتج أو خدمة بشكل فعال .

ب - **رؤية القناة**: نظرًا لأن الشريك الخارجي مسؤول عن إكمال الطلب من البداية إلى النهاية ، فإنه يضيف مزيدًا من الوضوح على جميع عمليات وإجراءات العمل .

ت - **التوفير في التكاليف**: لن يقوم أي نشاط تجاري في العالم الا لتوفير التكاليف إذ يوفر التجهيز أحادي المصدر التكاليف حيث يتم تنفيذ كل شيء بواسطة البائع ، وعليه تقليل تكاليف التسليم .

ث - **التدريب**: تعتمد معظم المنظمات على الاستعانة بمصدر أحادي بسبب الاستعمال الأفضل للموارد البشرية ففي حالة التوريد الفردي ، تحتاج المنظمة إلى تدريب مقدم خدمة واحد فقط مقارنة بالنموذج متعدد المصادر.

ج - **كفاءة أفضل**: تؤدي نقطة الاتصال الواحدة للعملية بأكملها إلى كفاءة أفضل ، إذ يضمن وجود جهة اتصال فردية أن يفهم جميع الأطراف المشاركون في العملية أدوار ومسؤوليات بعضهم البعض بشكل أفضل .

ح - **تسليم أسرع**: يعمل النموذج أحادي المصدر بشكل أفضل عندما تكون هناك حاجة لتسليم البضائع أو تقديم الخدمة بسرعة دون المساومة على الجودة.

خ - **تعزيز صورة العلامة التجارية**: نموذج المصدر الواحد يعزز العلامة التجارية وسمعة الأعمال فعندما تتم جميع العمليات تحت سقف واحد فإنه يعزز جودة العمل ويضمن تقديم أعلى جودة لخدمة الزبائن .

3 - مشاركة الموظفين وتدريبهم : مشاركة الموظفين هي العملية التي يتم عن طريقها تمكين الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأنشطة التحسين المناسبة لعملهم في المنظمة ، فالموظف كإجراء يقوم بالربط بين المشاركة والتواصل واتخاذ القرار الذي يؤدي إلى تحفيز الموظف، وان مشاركة الموظفين في عمليات المنظمة تحفزهم وتمكنهم من إضافة قيمة للمنظمة بشكل فعال وناجح ، اي تدل مشاركة الموظف على فكرة السماح للموظفين

بالمشاركة في صناعة القرارات ، وزيادة استقلاليتهم والتحكم في عملهم ، وتفويض المزيد من السلطة والمسؤولية لهم . (Onyebuchi et al ,. 2019: 2) . كما ان التدريب يعد عنصرا قيما في العصر الحديث لإدارة الموارد البشرية إذ تُظهر الأبحاث الحديثة أن الاستثمار في رأس المال البشري بما في ذلك التدريب ، مرتبط بشكل إيجابي بالموارد التنظيمية وأنشطة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى (Srimannarayana,2011:117) فالتدريب برنامج استراتيجي لا غنى عنه لتحقيق الأداء الفردي والمؤسسي الفعال وعليه فإن المنظمة تتفق الأموال على هذه الأنشطة مع الثقة بأنها ستكسب ميزة تنافسية في عالم الأعمال ، ولكي تحقق أي منظمة أهدافها وأهدافها المعلنة في هذا العالم التنافسي ، يجب عليها التأكيد على التدريب الكافي للعاملين (Falola et al,2014:162) فالتدريب هو نشاط تعلم موجه نحو اكتساب معارف ومهارات معينة لا غرض الوظيفة أو المهمة (Asfaw et al,2015:190)

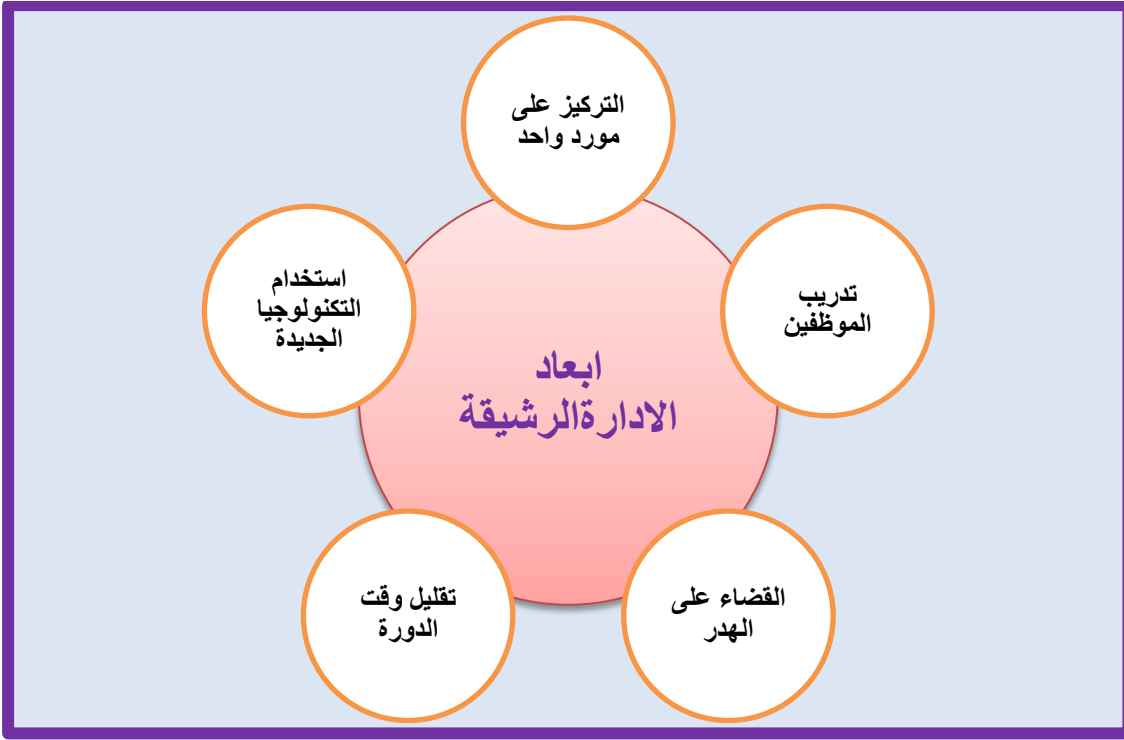
4 - القضاء على الهدر : الهدر هو أي شيء لا يضيف أي قيمة للمالك والربون ، وان الهدر قد يكون على شكل انتاج زائد ، الانتظار ، النقل ، المعالجة ، الحركة او صنع منتجات معينة كما ان هنالك نوع اخر وهو الهدر السلوكي الخاص بالسلوكيات البشرية التي لا تضيف أي قيمة ويمكن أن تكون سبب في القضاء على المنظمة (Mossman , 2009 : 14) . ويرى (Dekier , 2012 :49) من اجل تقليل الهدر لا بد للإدارة ان تقوم ببناء مناخ عمل ايجابي في مكان العمل ، لأنه يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية و يعزز الروابط بين زملاء العمل والمنظمة ونتيجة لذلك ، يكون لدى الموظفين الحافز الكافي للتعاني المهني ، أي عندما يتعين عليهم العمل لوقت إضافي من أجل أداء المهمة الموكلة إليهم لا يمانعون في ذلك . وبين (Moroz , 2018 : 2) بان الهدر يكون على اشكال متعددة كالإنتاج الزائد وهو أكثر أنواع الهدر شيوعاً في عمليات الإنتاج وكذلك الانتظار المفرط الذي يبدو النوع الأقل خطورة من الهدر اذ ان الانتظار يعني عدم نشاط الموظفين والمواد والأجزاء والبدائل والآلات والأجهزة ، وكذلك النقل المفرط الذي يُفهم على أنه حركة غير مبررة للمكونات ، كما ان المعالجة غير الضرورية (المعالجة الزائدة) هي نوع اخر من انواع الهدر والذي يعني تنفيذ خطوات غير ضرورية في عملية تقديم المنتجات او الخدمات .

5- تقليل وقت الدورة : الهدف من الادارة الرشيقة هو تقليل الفاقد في الجهد البشري والمخزون ووقت التسويق ومساحة التصنيع لتكون قادرة على تلبية طلب الزبائن فضلا عن انتاج منتجات عالية الجودة وبأكثر الطرق كفاءة ، اذا يركز هذا البعد على استبعاد الهدر وعلى جميع اشكالها والتي يمكن العثور عليها في أي وقت وفي أي مكان سواء كانت مخفية في السياسات والإجراءات او العمليات او في تصميمات المنتجات ، اذ يستهلك هذا الهدر

الموارد ولكنه لا يضيف أي قيمة للمنتج او الخدمة (Sethy & Gupta ، 2005: 45). و يرى (Stevenson , 2018 : 270) بأن وقت الدورة هو الحد الأقصى للوقت المسموح به في كل عملية والمطلوب لإكمال مجموعة المهام الخاصة بتلك العملية ، وبين (Heizer et al , 2017 : 388) بأن وقت الدورة هو الحد الأقصى للوقت المسموح به للمنتج في كل محطة عمل . فيما يرى (Browning , 1998 : 2) بأن هنالك مجموعة من التحديات التي تكون امام تقليل وقت الدورة وهي عدم كفاءة الموارد بما في ذلك المرافق ، والأدوات ، و المعلومات ، فضلا عن متطلبات الخدمة غير المستقرة التي تكون السبب في تردي خدمة الزبائن ، وكذلك عدم تنسيق الأنشطة يؤدي إلى إضاعة الوقت والقيام بالعمل الخاطئ والتواصل غير المناسب ، فإذا لم يتم دمج الأنشطة بشكل جيد ، فستواجه المنظمة مشكلة في تقليل وقت الدورة الإجمالي .

6 - استعمال التكنولوجيا الجديدة في العمليات : يرى (سليمان & باسيدي ، 2021 : 8) بأن التكنولوجيا الجديدة هي كل شيء مبتكر او أي شيء تم استعماله في تحسين المنتجات ، او هي طرق وأساليب جديدة تستخدمها المنظمة لتحسين الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق رفع كفاءة العملية الإنتاجية مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات . وذكر (Heaton Ashford&,1983:110) التكنولوجيا الجديدة هي تطبيق افكار جديدة تحقق النجاح تجارياً وان هذه العملية غالبا ما تحدث في المؤسسات الهادفة للربح والتي تواجه منافسة في السوق. وبين (Diaconu 2011:128) التكنولوجيا تشير إلى استعمال الحلول التكنولوجية المتقدمة التي يتم تقديمها باستعمال أحدث المعارف والتي تعتمد بشكل أساسي على قدرة القوى العاملة التي تمتلك المهارات العالية وانشطة الأعمال فضلا عن كثافة عمليات البحث والتطوير . وبين (حسين ، 2015 : 18) بان التكنولوجيا الجديدة هي كل شيء يستخدم في التحسين سواء كان صغيرا أو كبيرا من اجل تطوير المنتجات واساليب الإنتاج والذي يستخدم بمجهود فردي أو جماعي والذي يحقق نجاحه سواء من الناحية الفنية او التكنولوجية فضلا عن اثبات فاعليته من الناحية الاقتصادية .

ومما تقدم من عرض للأبعاد المتعلقة بالإدارة الرشيقة نلاحظ ان هناك ابعاد لا تتلاءم مع طبيعة الخدمة التعليمية كون الخدمة لا يمكن تخزينها ولها خصوصيتها، وحسب اتفاق المحكمين لذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة على خمسة ابعاد فقط تمثلت بـ (التركيز على مورد واحد ، تدريب الموظفين ، القضاء على الهدر ، تقليل وقت الدورة ، استعمال التكنولوجيا الجديدة) ، مع الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة الخدمة التعليمية المقدمة و الجامعة المبحوثة ، ويمكن توضيح هذه الابعاد كما في شكل (11) الاتي :



شكل (11) ابعاد الادارة الرشيقة

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية المذكورة انفا

المبحث الثاني

ثقافة الجودة Quality culture

توطئة

من المفاهيم الضرورية التي ينبغي على الباحثين دراستها بشكل واسع ومن جميع الجوانب هي الثقافة التي تعد سلوك اجتماعي ومعيار مهم للمجتمعات البشرية، اذ تشمل نطاق الظواهر التي تنتقل عن طريق التعلم الاجتماعي في المجتمعات البشرية فبعضها يتعلق بالجوانب السلوكية للإنسان ، وبعضها يتعلق بالأشكال التعبيرية مثل الفن، اما فيما يتعلق بالمنظمات فان الثقافة هي عبارة عن قيم ومعتقدات و تصورات مشتركة تحدد سلوك أعضاء المنظمة ، وان هذه القيم كلما زاد استعمالها كلما كانت المنظمة اقوى ، لذا ينبغي على المنظمات ان تعمل على الاستفادة من ثقافتها ودمجها مع مفهوم الجودة لتكون لديها ثقافة جودة يمكن عن طريقها تحقيق اهدافها التي تسعى اليها ، ثقافة الجودة تشمل مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية .

اولا : مفهوم الثقافة

مفهوم الثقافة مكون من ثلاثة مفاهيم أساسية تتمثل بالتقاليد والتي هي عبارة عن نمط سلوك مميز يتقاسمه شخصان أو أكثر في وحدة اجتماعية ، والذي يستمر بمرور الوقت ويكتسبه الممارسون الجدد جزئياً عن طريق التعلم بمساعدة اجتماعية، اما المفهوم الثاني فهو التعلم من الآخرين والذي ينص على انه التعلم الذي يتأثر بملاحظة شخص آخر يتم التفاعل معه وعادةً ما يكون محددًا ، اما المفهوم الأخير فهو التعلم من الأشياء مثل الأشياء التي يصنعها أو يستخدمها الآخرون ، أو بشكل عام نتائج أفعال الآخرين . (Whiten et al ,. 2011: 941) . ان الثقافة مفهوم معقد يشمل المعرفة، والمعتقدات ، والفن ، والأخلاق ، والقانون ، والعرف ، وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ، أي ان جميع الناس لديهم ثقافة يكتسبونها بحكم العضوية في مجموعة اجتماعية معينة داخل المجتمع (Oatey & Franklin , 2012 : 1) وفي السياق نفسه ذكر (عامر ، 2021 : 1) بان مفهوم الثقافة هو محل اهتمام لدى الكثير من المهتمين في العلوم الإنسانية ، اذ تكون على شكل تنظيم يشمل مظاهر لأفعال وأفكار ومشاعر يعبر عنها الإنسان عن طريق الرموز أو اللغة التي يتعامل معها ، وبهذا المعنى تكون الثقافة عبارة عن مجموعة مختلفة من السلوكيات وأساليب التفكير والتكامل والتوافق في الحياة التي اكتسبها أفراد المجتمع وأصبحوا يتميزون بها عن غيرهم من باقي المجتمعات بما في ضمنها المهارات والاتجاهات التي يكتسبها أفراد المجتمع

وتتناقلها في صور وأشكال مختلفة ، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق نقل تلك الخبرات من جيل إلى آخر .

أما الثقافة التنظيمية فتشتمل على القيم والمعتقدات و التصورات المشتركة التي يحتفظ بها الموظفون داخل منظمة أو داخل الوحدة التنظيمية ، اي أنها تعكس القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي يستخدمها الموظفون في المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يتم مواجهتها (Sondakh , 2017 : 45) ويرى (Maidugu, 2017: 33) بان مفهوم الثقافة التنظيمية يمكن احواله الى الهيكل العميق للمنظمات المتجذرة في القيم والمعايير والافتراضات التي يتبناها أعضاء المنظمة وان هذه القيم والمعتقدات تمكن الأعضاء من فهم كيفية عمل المنظمة وعليه تزودهم بمعايير السلوك داخلها. كما ان الثقافة التنظيمية تعد بمثابة بناء متعدد الطبقات له توقعات ومعايير سلوكية مشتركة ، والتي تمثل طبقة خارجية واعية ، وافتراضات وقيم تمثل طبقة داخلية أقل وعياً بأعضاء المنظمة .

ويرى (Ulvinen , 2007 : 44) بانه لكي يتم تنفيذ برنامج إدارة جودة ناجح لابد تكون الثقافة التنظيمية متوافقة مع ثقافة الجودة ، اي لأجل ان يتم تطوير الجودة داخل المنظمة لا بد من فهم عواقب بعض الافتراضات السطحية المتأصلة في الانضباط ، ومشكلات التنفيذ التي تنشأ من عدم التوافق بين ثقافة الجودة والثقافة التنظيمية .

ثانياً : نشأة وتطور مفهوم ثقافة الجودة

ان مفهوم ثقافة الجودة ظهر في العصر الحديث ، نتيجة المنافسة العالمية بين المنظمات ، كما ان اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية واستعمالها اساليب متطورة في تحسين الجودة ، والتعامل مع الزبائن ، والاعتماد على تأكيد الجودة لكي يصبح اسلوبا رقابيا واستراتيجيا على الجودة الاستراتيجية (قليوان و محمد ، 2016 : 33) . ونتيجة للتحديات التي تمر بها المنظمات كالعولمة والرقمنة و التغيير المتسارع أصبح لزاماً عليها أن تواجه هذه التحديات عن طريق الابتكار وتحسين العمليات باستمرار ، ولأن الزبائن يحاولون الحصول على المنتجات والخدمات من جميع أنحاء العالم ومقارنتها مع بعضها البعض لا بد من محاولة كسب رضاهم لان الزبائن غير الراضين ، يمكنهم بسهولة تنبيه زملائهم المستهلكين الاخرين حول مشاكل الجودة التي تعاني منها المنظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ونتيجة لذلك لابد على المديرين إيجاد نهج جديد لإدارة الجودة عن طريق استكشاف ثقافة قوية داخل المنظمة تكون قائمة على الجودة (Cronemyr et al ,. 2017:498).

وبين (Tutko , 2019 : 619) بأن مفهوم ثقافة الجودة ينشأ من قضايا الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة إذ ترتبط ثقافة الجودة بالثقافة التنظيمية ويشار إليها كنموذج للعادات البشرية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة اي هي كل ما يمتلكه الموظفون ويفكرون به ويفعلونه كأعضاء في المنظمة بحيث يلبي المنتج (الخدمة) احتياجات أو توقعات الزبائن فهي نظام من القيم والمعايير وعناصر الثقافة الأخرى المؤيدة للجودة والتي يشترك بها الموظفين من اجل التحسين التنظيمي . فيما ذكر (Mateescu , 2010 :250) لكي يتم تحقيق جودة عالية داخل المنظمة لابد من الالتزام بمبادئ الجودة ، لأنها لا تحدث بالصدفة ولكنها نتيجة لعملية مطولة، لذا يجب ان تكون الشغل الشاغل لكل موظف ، ولابد من تنفيذ جميع الأنشطة بدقة من البداية . وأشار (Tungkunan et al ,.2008 : 55) إلى أن ثقافة الجودة في أي منظمة لا يمكن تنفيذها دون إدارة جيدة وتخطيط جيد .

ذكر (Bello & Ibrahim , 2015 : 71) بأنه لابد على المنظمة أن تنفذ مفهوم الجودة لتحقيق أهدافها ويتم ذلك عن طريق تبني فلسفة ومبادئ الجودة ، وهذا سيعزز التزام المنظمات بالجودة وعليه الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق ، كما انه يتم استيعاب ثقافة الجودة في بعض المنظمات الخدمية عن طريق ضمان الجودة الذي يشير إلى جميع الإجراءات المنظمة بشكل منهجي والتي تشمل السياسات والمواقف والإجراءات التي تعد ضرورية لتوفير الثقة الكافية بالمنظمة بما يضمن الحفاظ على الجودة وتحسينها بشكل مستمر وجعل المنتجات والخدمات تلبي معايير الجودة المحددة . فيما اشار (Kausar,2014 :1083) إلى أن المنظمات لكي تحاول إدارة برامج الجودة في مؤسساتها تحتاج إلى الاهتمام بتطوير ثقافة الجودة المناسبة وان المنظمات التي لديها ثقافة في ادارة الجودة يكون لديها نظام قيم يلهم بيئة العمل ويجعلها واعية بمفهوم الجودة وعليه يمكن المنظمة من إنشاء وتعزيز الجودة .

كما بين (Hardianto , 2019 :258) أن ثقافة الجودة الجيدة لابد من غرسها في المنظمات الخدمية وخاصة التعليمية منها ، لان عدم وجود ثقافة للجودة يؤدي بالمؤسسات الى مشاكل في توفير نوعية جيدة من الموارد البشرية ، وعليه يؤثر على عدم توفير مؤسسات خدمية جيدة لذلك ، من الضروري تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية وخاصة التعليمية . في حين ذكر (Herminingsih & Sadikin , 2021 : 71) ان ثقافة الجودة تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة بين الموظفين كما تعد شرط اساسي لكي يتم تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمات والتي عن طريقها يتم تحديد مستويات الثقة والتضامن والعمل المشترك بين الافراد.

وفي السياق نفسه بين (Alotaibi & Islam, 2013:2645) بان ثقافة الجودة هي عملية مركزية ، تعمل على توجيه القيم ، وطريقة التفكير و توجه أفكار الإدارة وقواعد السلوك التي تتعلق بقضايا الجودة والتي يعترف بها الموظفون ويتم تطويرها على المدى الطويل . اذ يرى (Szabo,2013:332) انه لا بد أن يبدأ التغيير من قبل الفرد عن طريق سلوكه وهذا يعتمد على القادة لانهم جزءاً من الأفراد وهم يحددون الإجراءات اللازمة لتحقيق النجاح ، كما أنهم يشرعون في تطوير قيم ثقافة الجودة ، وان هذا التحول الثقافي أساسي إلا أنه يمكن أن يواجه مشكله عدم انتشار الجودة إلى المنظمة بأكملها ، لذا يتم البدء في نشر هذه الثقافة بشكل تدريجي جنباً إلى جنب مع تدريب الموظفين . وعلى عدة مستويات استنادا الى الحاجة المحددة للتغيير ، وبماذا ستتأثر وما هو المطلوب لتحقيقها . ومع ذلك ، لن تتحقق هذه العملية التكوينية عن طريق الابتكار الثقافي فقط بل لا بد من تغيير المواقف والسلوك الخاص بالأفراد داخل المنظمة . وعلى صعيد اخر يرى (Berings , 2009 : 2) بان ثقافة الجودة تشير الى الحاجة لضمان قبول العاملين للقواعد المحددة حتى يتم تطوير ميثاق داخل المجتمع الوظيفي يؤدي الى بناء مجتمع فعال ، فضلاً عن تغيير القيم والمواقف والسلوك داخل المنظمة .

ثالثاً: مفهوم ثقافة الجودة

اهتم العديد من الباحثين والكتاب الذين درسوا ثقافة الجودة واعتبروها من المفاهيم المهمة التي تسهم في تكوين ثقافة داخل المنظمات ، والتي تسهم في عمليات التحسين المستمر وتشجع على العمل المشترك وتزويد من فرص تحقيق النجاح وكسب ولاء الزبائن ، ومن هذا المنطلق اشار الباحثين الى مجموعة واسعة من المفاهيم التي توضح ثقافة الجودة . اذ ذكر (Dhelbi et al , 2018 : 15) بان ثقافة الجودة تعد عاملاً مهماً في التنفيذ الناجح للجودة اذ يتم تعريفها على أنها التزام جميع الموظفين في كل مستويات الشركة بالجودة والسعي الى عكس التزامهم بشكل واقعي عن طريق السعي إلى تقليل وجود العيوب في المنتج او الخدمة التي يعملون عليها، فضلاً عن التميز في الاعمال التي يقومون بها . وبين (Macht , 2016 : 26) لكي يتم ادخال نظام ثقافة الجودة في العمليات التجارية لا بد من وجود أربع قيم أساسية كتوجيه الزبائن والتميز والمسؤولية والعمل الجماعي. وبين (Do et al , 2020:500) بان ثقافة الجودة تؤدي الى بناء وعي لدى الافراد العاملين في المنظمة والذين لديهم تقاليد عمل جيدة ، وينظرون الى مراقبة الجودة كموضوع سياقي من حيث (الطبيعة ، أسلوب الحياة ، طريقة التفكير والفهم واي شيء لا يمكن التعبير عنه كتابياً)

بدلاً من النظر إليه على أنه مجموعة من الإجراءات ، واستناداً إلى ما سبق يوضح الجدول (8) آراء مجموعة من الكتاب والباحثين وفقاً لفترات زمنية مختلفة مفهوم ثقافة الجودة

جدول (8) آراء الكتاب والباحثين عن مفهوم ثقافة الجودة

ت	المصدر	المفهوم
1	(Gallear & Ghobadian , 2004 : 6)	عملية تركيز سلوك المنظمة وخططها وممارسات العمل نحو ثقافة يحركها الموظف تساهم في حل المشاكل ، خدمة الزبائن ، القضاء على العيوب ، السعي إلى التحسين المستمر ، إزالة الحواجز الوظيفية ، والقضاء على مصادر الخطأ ، والعمل الجماعي ، واتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق .
2	(Ismail , 2007 : 19)	ثقافة مؤسسية في المنظمات تركز على التحكم في مهام العمل ، وتحفيز الدافع لتكوين صورة ذاتية إيجابية والقدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين وتحسين التواصل مع الآخرين
3	(Bunda & Baciu , 2009 : 74)	أساليب مختلفة لتنظيم ومواءمة الجهود لضمان قيام الأفراد بمهامهم بحماس ومساهمة فعالة في تحسين تقنيات أعمالهم .
4	(Barata et al ., 2013 : 3)	مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تمثل تطور المنظمة من أجل تحسين أبعاد ومبادئ الجودة المتميزة .
5	(Campos et al ., 2014 : 8)	تجربة تنظيمية يتم فيها تضمين المواقف والمبادرات العقلية بهدف زيادة إيرادات المبيعات المرتبطة بتقوية العلاقات مع الزبائن
6	(Bello et al ., 2015 : 70)	عملية تتضمن تحديد احتياجات الزبون وتوفير الوسائل والوسائط التي تلي توقعاته واحتياجاته فضلاً عن تنفيذ البرامج والأنشطة التي تساهم في تحسين المنتجات والخدمات
7	(Bendermachern et al ., 2017 : 41)	ثقافة تنظيمية تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم تتميز بعنصرين متميزين أحدهما ثقافي نفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام أتجاه الجودة، والآخر هيكلية إدارية مكون من عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود الفردية لتحقيق الأهداف .
8	(Taib et al ., 2018 : 127)	القيم التي توجه المنظمة حول كيفية إجراء التحسينات على ممارسات العمل اليومية والمخرجات الناتجة عن العمل

9	(Eveline , 2020: 13)	موقف الأفراد تجاه الجودة والتحسين ، بناءً على القيم الأساسية والممارسات المكتسبة ، والأخلاق والتوقعات ، فضلاً عن اللغة والمعايير والأشكال الأخرى .
10	(Herminingsih & Sadik , 2021 : 65)	نظام من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تركز على اسعاد الزبون والاستمرار في تحسين جودة المنتجات والخدمات .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

واستناد الى ما ذكر آنفا يرى الباحث بأن هذه المفاهيم مشتركة بمجموعة من الجوانب يتم ذكرها وفقاً لما يأتي :

- 1- نهج يركز على القيم والمعتقدات الخاصة بالفرد والمجتمع .
- 2- تهدف الى التحسين المستمر .
- 3- تسهم بنقل الافكار وتبادل المعلومات بين العاملين .
- 4- تسعى الى تحسين جودة المنتجات والخدمات وارضاء الزبائن .
- 5- تدعم العمل المشترك لإنجاز المهام .

واتساقاً لما ورد يرى الباحث بأن ثقافة الجودة هي عبارة عن ثقافة داخل المنظمات يتم بموجبها تناقل الافكار والخبرات والمعتقدات بين العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية من اجل كسب الزبون وتحقيق النجاح للمنظمة في السوق .

رابعاً : اهمية ثقافة الجودة

تكمن اهمية ثقافة الجودة في اي منظمة على انها تعتمد على تصرفات جميع الموظفين ، اذ يمكن للجميع التأثير على جودة الخدمات بطريقة أو بأخرى ، وبما ان العالم اليوم يشهد تغير ومنافسة سريعة ، لذا من المهم تقديم خدمات ذات جودة عالية يقدرها الزبائن ، من أجل ضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل ، فمن المهم للمنظمة بناء بيئة ثقافية للجودة ورعايتها من اجل ضمان التدفق المستمر للمنتجات عالية الجودة (Mdena ، 2019 : 52) . وتبرز اهمية ثقافة الجودة كونها تعزز القيادة بدلاً من الإشراف ، وتلهم التزام الموظفين بأنشطة الجودة المختارة ، تستعمل الفرق كنمط رئيسي للإدارة ، فلا يمكن طلب هذا النوع من الثقافة من قبل الإدارة بل لابد أن يكون جزءاً لا يتجزأ من أعمال المنظمة ، كما انها تعمل على تحقيق رضا الزبائن و الحفاظ على الميزة التنافسية عن طريق تقديم منتجات عالية الجودة (Abdullah et al , 2008 : 892) . ويرى (Kitapci et al , 2009 : 170) بأن ثقافة الجودة أتاحت لفرق الإدارة الذاتية مشاركة المعلومات المجانية بين المديرين والموظفين

وركزت على التغذية الراجعة ، عن طريق إشراك الموظفين بشكل أكبر في آلية صنع القرار مما زاد فرصهم للوصول إلى الموارد التنظيمية بسهولة والسيطرة عليها لتحقيق أهدافهم ، وعليه أصبحت جهود التعليم المستمر أكثر أهمية في تطوير معرفة وخبرات الموظفين .

وذكر (Kausar,2014 : 1083) بان المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة تنعكس في قيمها وتوجهها نحو العمل والتوقعات والأيدولوجية وهذا يعزز القيادة بدلاً من الإشراف ويلهم الالتزام من جانب الموظفين بأنشطة الجودة المختارة ، والعمل الجماعي المستخدم كأسلوب إدارة ، ويسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار ، ويعزز الفخر في العمل ، ويزيل الخوف ويلهم الموظفين للبحث عن التحسينات المستمرة .

وحدد (Gao et al., 2012 :261)اهمية ثقافة الجودة عن طريق النقاط الاتية:

- 1- الدور الإرشادي : أهداف الموظفين موجهة نحو أهداف المنظمة فالموظفون سيقبلون القيم العامة ويشكلون قوة للاتجاه المحدد للتأثير في الشخصية وحسب بيئة كل منظمة .
- 2- تأثير التقييد : كمنظمة غالبًا ما تحتاج إلى وضع العديد من القواعد واللوائح للتأكد من جودة المنتجات والعمل مع تحديد أي من هذه الانظمة واللوائح هو ضروري للغاية ، ولكن حتى مع وجود العديد من القواعد واللوائح ، فمن الصعب تنظيم سلوك كل عامل . لذا فان ثقافة الجودة تفرض على كل منظمة مدونة لقواعد السلوك يتم تقييد سلوك العاملين بموجبها .
- 3- تأثير التكتل : ثقافة الجودة هي نوع من قوة التماسك التي توحد مستويات مختلفة من الافراد حول ثقافة المؤسسة من أجل إنتاج قوة متماسكة ذات جاذبية للمنظمة .
- 4- تأثير الإشعاع: تشكل ثقافة الجودة صورة الجودة الخاصة بالمنظمة والتي تعد علامة على نجاحها ، فصورة جودة المنظمة ليس لها تأثير كبير على المنظمة نفسها فحسب ، بل تؤثر أيضًا على المنطقة والمنظمات المحلية والأجنبية الاخرى المنافسة لها .

خامسا : خصائص ومميزات ثقافة الجودة

ثقافة الجودة هي الجزء الأساسي من ثقافة المنظمة فهي تتأثر بالثقافة الاجتماعية ، البيئة الاجتماعية والأخلاق الاجتماعية، كما إن الوعي الجيد بجودة المجموعة وعلم النفس الجيد يساعدان بشكل كبير في إنشاء ثقافة جودة المؤسسة التي تكون فريدة من نوعها ، ولها مجموعة من الخصائص (Gao et al ,. 2012 :261) .ويرى كل من (3809 : Petruța , 2014) ، (Rifa et al ,. 2019 : 275) ، (Taskinen) ، (Huson ,2015 :105) ان هنالك مجموعة من الخصائص والمميزات لثقافة الجودة يمكن بيانها وفقا للاتية :

- 1- **التفرد:** لكل مؤسسة تاريخها وأنواعها وطبيعتها وحجمها وخلفيتها النفسية وجودة الموظفين.
 - 2- **القابلية للتغيير:** ثقافة الجودة لا تتأثر فقط بالعوامل الروحية التقليدية للمؤسسة بل تتأثر أيضاً بواقع بيئة الإدارة وعملية الإدارة .
 - 3- **الموضوعية:** إنها متجذرة في ممارسات الإدارة والإنتاج على المدى الطويل في المؤسسة ، ولا يمكن إنشاؤها أو الاعتماد على الوعد الفارغ .
 - 4- **الاجتماعية:** هي الشكل الخاص للثقافة الاجتماعية في المؤسسة ، والمعروفة أيضاً باسم "الثقافة الفرعية" ، والنظام الاجتماعي المختلف لديه ثقافة نوعية مختلفة.
 - 5- **الميراث :** التركيز على القيم التقليدية ، وقواعد السلوك ، ودور الثقافة الروحية في الإدارة.
 - 6- **الملكية:** هي ملكية الجودة وتوقعات عالية للجودة التنظيمية فضلا عن التعاون والشراكة .
 - 7- **الانفتاح على النقد:** عدم وجود شك بين أعضاء المنظمة والقبول الصريح للأحكام أو الانتقادات الخارجية.
 - 8- **المشاركة:** ان المشاركة و التفاعل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى يزيد من مستوى نجاح ثقافة الجودة داخل المنظمة .
 - 9- **الدعم :** التوصيل المناسب للبنية التنظيمية والبنية التحتية ، وتنفيذ نظام قوي من القيم العالية ومعايير الأداء ، واعتراف العاملين بالحاجة إلى أنظمة مراقبة الجودة لضمان المساءلة وتسهيل تحسين الجودة .
 - 10- قبول فلسفة ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة .
 - 11- توفر اتصال فعال بين الإدارة العليا والمستويات الادارية الاخرى ، وبين الموظفين .
 - 12- التأكيد بشكل خاص على أهمية الموارد البشرية ومكافأة الموظفين المتميزين وتقديرهم .
 - 13- تحقق اتصال فعال عن طريق شبكة داخلية ، تطبيق نظام قيم قوي ومعايير أداء عالية .
 - 14- الجودة تقنية واستراتيجية .
 - 15- الجودة مسؤولية الجميع وهي على رأس أولويات الإدارة .
 - 16- العمل فوق الأقسام - التفكير والتعاون الجيد بين الوظائف .
- وبين (، 2009: 2 Harvey) ان ثقافة الجودة هي ليست مفهوماً متجانساً ، فهي تحتفظ بجوهر إبداعي ، وان هناك رؤية ضمنية للتمييز بين أولئك الذين ينتجون الثقافة وأولئك الذين يستهلكونها ، كما أن الثقافة في شكلها الديمقراطي تدور حول أسلوب حياة مكتسب وسياق لإنتاج المعرفة فلا تعكس الثقافة العالم المادي فحسب بل تحتوي أيضاً على عناصر رمزية .

سادسا : انواع ثقافة الجودة

أشار كل من (Harvey & Stensaker, 2008 :10-11) ، (Andhika & Latief,)

145: 2020) إلى أن ثقافة الجودة تتكون من مجموعة الانواع يمكن ذكرها وفقا للاتي :

1- ثقافة التفيتش : اسلوب يستخدم لقياس مستوى كل وحدة من مخرجات العملية وتحديد فيما اذا كانت تلبي مواصفات الجودة ام لا ، اذ يتم عن طريقه تصنيف المنتج او الخدمة على انه جيد او ردي (Brown et al , 2001 : 276) .

2- ثقافة الرقابة الإحصائية : اداة رقابة احصائية تعمل على القياس المستمر لخطوات العملية الانتاجية ، اذ تهدف الى توجيه عملية تصنيع المنتج او الخدمة في الاتجاه المرغوب ، والتقليل من الانحرافات فيها ، وازالة عيوب الانتاج ، ودعم المعرفة عن العملية ، فضلا عن تقييم مقدرة العملية الانتاجية وتحديد معايير الاداء (Ibrahim , 2013 : 638).

3- ثقافة ضمان الجودة : لتحقيق ضمان جودة فعال لايد من توفر مجموعة من المبادئ كنظام إدارة جودة فعال ، فحوصات دورية على تنفيذ النظام للتأكد من فاعليته ، ومراجعة دورية للنظام و بشكل مستمر. فعند ترسيخ هذه المبادئ يتم تأسيس ثقافة الجودة (Sundari et al , 2015 :211).

4- ثقافة إدارة الجودة الاستراتيجية : الإدارة المسؤولة عن وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجودة والتخطيط لها على المدى الطويل ، فضلا عن متابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم مستوى الاداء في أنشطة المنظمة المتعددة لتحقيق الميزة التنافسية لها ، والوصول الى تحقيق أهدافها المحددة . (كولي & احمد ، 2021 : 330) .

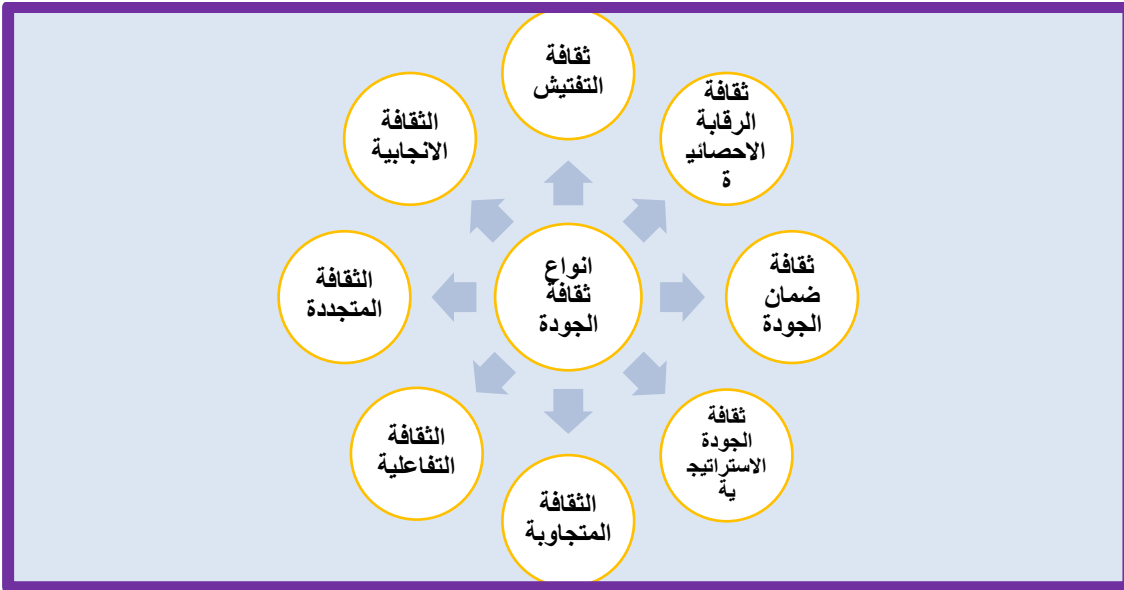
5- ثقافة الجودة المتجاوبة : تقود بشكل أساسي المطالب الخارجية سواء كانت متطلبات حكومية ، مثل توسيع الوصول ، أو توقعات الوكالة للامتثال ، مثل تقديم وثيقة التقييم الذاتي . اذ يعد وضع الاستجابة إيجابياً في اغتنام الفرص المقدمة (أو المفروضة على) المؤسسة واستعمالها لمراجعة الممارسات وإنشاء جداول أعمال استشرافية ، واستكشاف كيفية تعظيم الاستفادة من المشاركة مع السياسات أو المتطلبات لتحسين العمليات . اذ سيكون لوضع الاستجابة ، ملف برنامج لتحسين ضمان الجودة يكون على دراية كاملة بقضايا المساءلة ومتطلبات الامتثال .

6- ثقافة الجودة التفاعلية : التفاعل مع المطالب الخارجية بدلاً من التعامل معها ، اذ يتم الاستفادة من الوضع التفاعلي عندما يكون الإجراء مرتبطاً بالمكافأة ، مثل تقييمات البحث المرتبطة بالتمويل ، اذ من المحتمل أن يكون متردداً في تبني معظم أشكال تقييم الجودة في ظل

وجود تحفظات حول النتائج المحتملة ، وان هذا النوع سيكون لديه شكوك حول أي تحسين محتمل ناتج عن التقييم ويكون مدفوعاً بالامتثال والمساءلة وفقدان الاستقلالية .

7- **ثقافة الجودة المتجددة** : تركز على التطورات الداخلية ، لأنها على دراية كاملة بالسياق الخارجي والتوقعات ، وان هذا النمط ، يعتمد على اغتنام الفرص المتاحة عن طريق فحوصات المراجعة والاستفادة القصوى من المبادرات الحكومية اذ يحتوي على خطة منسقة للتجديد الداخلي الخاص به ، كما ويتم تضمين الفرص الخارجية التي تضيف القيمة ، كما و تميل ثقافة الجودة المتجددة إلى الانتشار على نطاق واسع ، مع وجود أهداف عامة واضحة ، وفي حالة تغير مستمر يرافقه تطور في الأنشطة والأحداث كما وتتجلى ديناميكيته ليس فقط في أجنحة التحسين ولكن في إعادة تصور مستمرة لما تعرفه ، وإلى أين تتجه ، وحتى اللغة التي تحدد اتجاهها المستقبلي .

8- **ثقافة الجودة الإيجابية** : تركز على إعادة إنتاج الوضع الراهن ، والتلاعب بالموقف لتقليل تأثير العوامل الخارجية قدر الإمكان . اذ يركز الوضع الإيجابي على ما تفعله المؤسسة أو وحداتها الفرعية بشكل أفضل وعلى ما يتم مكافأته وتذهب خطتها إلى أبعد من إعادة إنتاجها . و استنادا الى ما تم ذكره انفا شكل (12) يوضح انواع ثقافة الجودة :



شكل (12) انواع ثقافة الجودة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية المذكور انفاً

سابعاً : قيم ثقافة الجودة

اشار (الخشاب ، 2020 : 425) إلى أن العمليات الادارية في المنظمة تشتمل مجموعة من القيم والتصورات والمعتقدات ، اذ تكون هذه العمليات معززة بقيم ومبادئ خالدة تعمل على قيادة وتوجه المنظمة وتحدد معتقداتها الأساسية والسلوكيات اليومية لكل من الإدارة والعاملين ومراقبة تصرفاتهم ، فهي بمثابة قناعات لتصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر مختلف أعضاء المنظمة فإذا كانت المنظمة خالية من هذه القيم سيكون من الصعب عليها تحقيق النجاح . كما ذكر (Cronemyr et al ,. 2017 : 505) بان هنالك مجموعة من القيم لثقافة الجودة والتي تعد متفق عليها من قبل العديد من الكتاب والباحثين كتوجيه الزبون ، توجيه العملية ، الإدارة الملتزمة (بما في ذلك الاستباقية) ، المشاركة والتعاون ، والتحسينات المستمرة والقرارات الأساسية على الحقائق .

اشار (Ali et al ,.2015 : 162) الى القيم الأساسية لثقافة جودة العمل داخل المنظمات هي : المساءلة ، القدرة على التكيف ، التعاون ، الالتزام ، التواصل الفعال ، التمكين المساواة ، المرونة ، الروح المعنوية الجيدة ، المهنية ، الثقة ، التحسين المستمر للجودة والاحترام . وفي السياق نفسه اشار كل من (Woods , 2005 : 4) (Woods , 2005 : 4) ، (Malhi) الى انه يمكن تحديد قيم ثقافة الجودة وفقا للاتي :

- 1- مشاركة الموظفين وتمكينهم : يزيد تمكين الموظفين من مستوى خدمة الزبائن بشكل جيد ويضافة اعتقاد لدى العاملين بأن لديهم القدرة على تحقيق الاهداف .
- 2- التواصل المفتوح والصادق : من الطرق المهمة لتشجيع قول الحقيقة هي اضافة ثقافة يستمع فيها الافراد إلى بعضهم البعض، يتم من خلالها فهم التواصل المفتوح والصادق على أنه ضروري لكي يعمل الافراد بشكل أفضل . (Njiro , 2016 :87) .
- 3- حل المشاكل القائمة على الحقائق واتخاذ القرار : تشكل الحقائق أو البيانات الموثوقة وليس الآراء أو الإشاعات أساس لحل المشاكل بشكل منهجي و اتخاذ القرارات الذكية بخصوصها .
- 4- التحسين المستمر كأسلوب حياة : الجودة عبارة عن هدف متحرك فلا يوجد مستوى أفضل من الاخر لذا يتعين على المنظمات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار للبقاء في المقدمة داخل عالم أعمال يتزايد فيه التنافس ، فتحسين الجودة رحلة لا تنتهي أبداً ولا تتوقف عند محطة معينة .
- 5- العمل الجماعي في جميع أنحاء المنظمة : في ثقافة الجودة هناك تعاون وثيق بين المديرين والموظفين وبين الإدارات، فالعمل الجماعي أمر بالغ الأهمية لأنه يضيف إحساساً بالملكية والالتزام بنفس القدر من الأهمية ، وإنه يكسر الحواجز التنظيمية.

6- ادارة العمليات : يتم تحقيق تحسين جودة طويل الأمد عن طريق الإدارة الوقائية ، أي بناء الجودة في العمليات لذا لا بد أن تتحقق الجودة عن طريق منع الأخطاء والعيوب وليس عن طريق التفتيش .

7- المكافآت والتقدير : في ثقافة الجودة يعمل نظام المكافآت والتقدير إلى تحقيق أهداف الجودة وإظهار السلوك المناسب داخل العمل .

8- الشراكة في العمل: بين المنظمة والموردون والزبائن.

9- الاتصال المفتوح والصادق أمر حيوي .

10- كل شخص لديه حق الوصول إلى جميع المعلومات التي يحتاج إليها .

11- لا توجد نجاحات أو اخفاقات ، فقط خبرات تعليمية .

ثامناً : عناصر ثقافة الجودة

لثقافة الجودة مجموعة من العناصر تسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وتحقيق اهدافها والتي يمكن بيانها وفقاً للاتي : (Vilcea ,2014 : 150) .

1- القواعد والقيم : في التعليم الرسمي تنتقل عن طريق الأنشطة والتوقعات العامة لمعايير المؤسسات (الضغط على جودة المخرجات - الخريجين) اما في التعليم غير الرسمي تنتقل عن طريق الأنشطة التي تطور المواقف .

2- الآراء والمواقف : في التعليم الرسمي يمكن للمعلمين التأثير على الطلاب ، كما يمكنهم التأثير بالأنشطة التعليمية ، اما في التعليم غير الرسمي يتم تطوير الأنشطة وفقاً لتفاعل آراء المعلمين والطلاب .

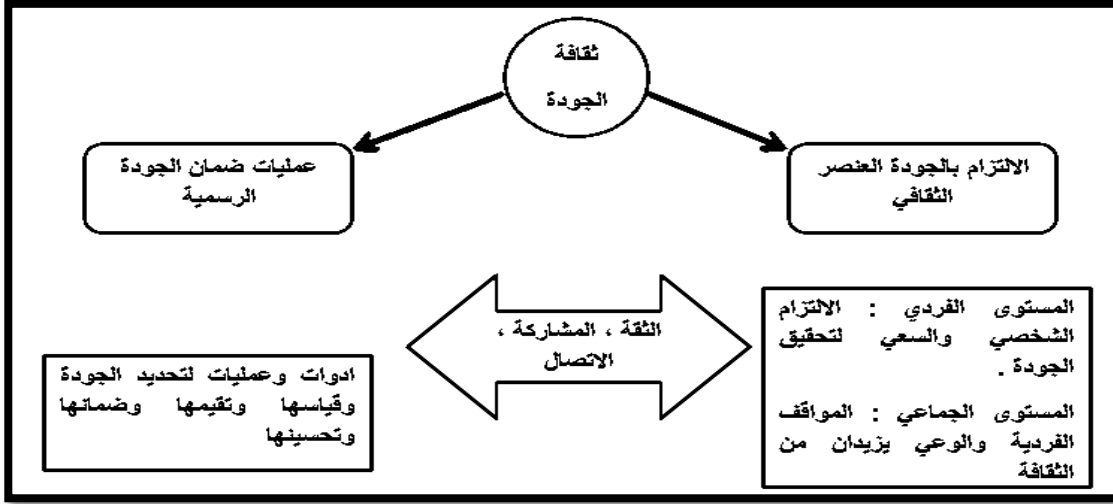
3- القصص والاساطير : في التعليم الرسمي يتم تضمين محتوى الانضباط إذا كان ذلك مناسباً اما التعليم غير رسمي يتم تطوير الأنشطة الخاصة من أجل الفهم الصحيح لتاريخ المنظمة .

4- انماط التفكير : التفكير يشير الى الحساسية نحو المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمات ، ومحاولة وضع حلول وطرق جديدة لها ،بطريقة تقلل من اثار تلك المشاكل على المنظمة .

5- التوقعات والمعرفة الاجتماعية : المعرفة الاجتماعية هي الإدراك الاجتماعي الذي عن طريقه يفسر الفرد المعلومات المتعلقة بالآخرين ، ويأضافة انطباع عنهم ويستنبط الاستنتاجات عن مسببات سلوكهم .

6- التشريع : هو مجموعة من القواعد العامة الملزمة التي تضعها الجهات المختصة في المنظمة والتي تهدف بها تنظيم العلاقات وسلوك الأفراد داخل المنظمة .

وذكر (Ha , 2017 : 250) بان ثقافة الجودة تتميز بعنصرين متميزين هما : عنصر ثقافي / نفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام تجاه الجودة ، وعنصر هيكلية / إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة و تهدف إلى تنسيق الجهود الفردية يمكن توضيحهما وفقا للشكل (13) :



شكل (13) عناصر ثقافة الجودة

Source Ha, N. D. M. (2017). Developing quality culture at Vietnam National University of Ho Chi Minh city through the IQA System. *International Journal of Education and Research*, 5(5), 243-260.

فيما اشار (Laer et al ,. 2016 : 530) الى وجود مجموعة من العناصر المشتركة بين ثقافة الجودة والثقافة التنظيمية يمكن ذكرها وفقا للاتية :

1- ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة التنظيمية الشاملة وهي شيء تمتلكه كل منظمة اذ يمكن أن توجد ثقافات فرعية داخل كل منظمة .

2- لا يمكن فرض ثقافة الجودة من الخارج وهي سياقية ، اي لا يمكن دائماً استيراد أفضل الأفكار إلى المؤسسة ، فإذا فهمنا ثقافات الجودة على أنها مسألة سياق وليس مجموعة من الإجراءات يمكن عندئذ استعمال المفهوم كأداة تحليلية ، كما أنه لا يمكن توجيه وإدارة العناصر المستعرضة بشكل خاص والمشاركة والالتزام الجماعي من الخارج ، لأنه من شروط ثقافة الجودة أن تكون الإدارة تشجع على التواصل و المشاركة لكي يتم تحفيز الثقة بين العاملين في جميع أنحاء المنظمة .

واشار (Mahmood et al ,. 2006 : 3) الى وجود مجموعة من العناصر لثقافة الجودة هي : القيادة والتزام الإدارة العليا ، وإدارة علاقات الزبائن ، والتدريب والتعليم ،

والعمل الجماعي ، وإدارة الأفراد والتمكين ، وشراكة الموردين ، وتخطيط الجودة والاستراتيجية ، وإدارة العمليات ، والمكافآت والاعتراف والتواصل الفعال .

تاسعاً : معايير تطور ثقافة الجودة

ذكر (أشتيل ، 2018 : 392) بان ثقافة الجودة تتطلب مجموعة من المعايير والمؤشرات لضمان تحقيقها ، اذ تعد هذه المعايير بمثابة المحك الذي يقاس في ضوءه مستوى دعم ثقافة الجودة من قبل المنظمة ، والذي تعطي بموجه المنظمة للعاملين الحافز لمحاولة الوصول الى مستوى اداء مثالي ، اذ تعمل هذه المعايير على التطوير و النمو المهني الذي يحتاجه الافراد.

و يرى (Wena et al ,.2017 : 81) أن هناك ثلاثة عشر معياراً لتطوير ثقافة الجودة يمكن تجميع هذه المعايير في أربعة مكونات رئيسة هي :

المكون الاول : إعداد السياق

في هذه المكون لابد أن يتم إنتاج البيانات من قبل المنظمة حيث يتم توثيق أهدافها طويلة المدى التي تحتوي على استراتيجية الرؤية والسياسة بشكل جيد لتحقيق مزيد من المراجعة والتحسين ، اي لابد أن توفر المنظمة أساساً لتطوير الجودة لكل طرف يستخدمه ، ففي هذه المرحلة لن تكون المسؤولية مقتصرة على الإدارة فقط بل تكون المسؤولية على عاتق جميع الموظفين في المنظمة ولابد أن تكون جزءاً من العمليات اليومية لهم . اذ ان السبب الرئيسي لإعداد السياق هو توفير الأساس لتطوير الجودة والذي يحدد جميع الأنشطة التحضيرية لعملية التكيف

المكون الثاني : نموذج التكيف

تقوم المنظمة بتحديد جميع الجهات الفاعلة والعملية والوصف الوظيفي اللازم لإنتاج عملية شاملة للمشروع الحالي باستعمال الإرشادات المتعلقة بالجودة والتي تتبناها المنظمة . كما وتشمل هذه المرحلة أيضاً اختيار الآلات أو الأدوات المناسبة التي لابد اعتمادها للاستعمال اليومي للمنظمة ، كاستعمال أنواع جديدة من طرق البناء بدلاً من الطريقة التقليدية ويتم الاعتماد على الارشادات في إنشاء تفاصيل تطوير الجودة في المنظمة ، ففي هذا المكون يتم تحديد الجهات الفاعلة من كل قسم وإشراكهم في العملية .

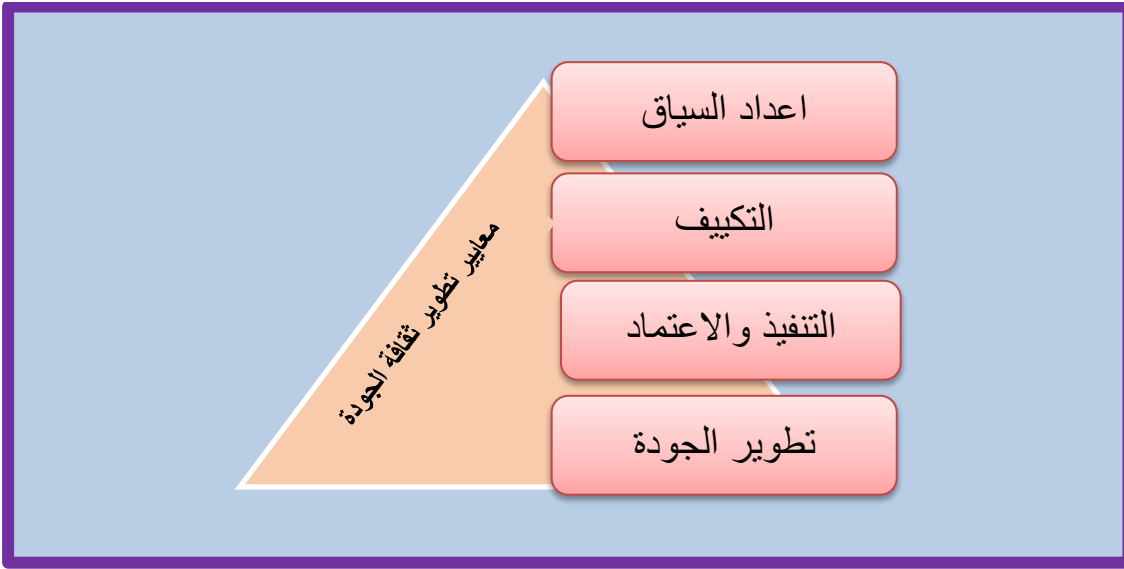
المكون الثالث : التنفيذ والاعتماد

تعمل المنظمة على تنفيذ المفاهيم التي طورت الاستراتيجية لتحقيق ثقافة الجودة اي يمكن للمنظمة الحصول على مزايا مختلفة نتيجة التنفيذ كتقليل إعادة العمل وتحسين أداء

الجدول الزمني وتحسين العلاقات مع المنظمات الاخرى مما يؤدي الى المزيد من الزبائن الذين يرغبون في تكرار الخدمات المقدمة والتي تكون نتيجة لزيادة رضا الزبائن الحاليين .

المكون الرابع : تطوير الجودة

يتطلب هذا المكون تقييم نظام الجودة وتحديثه وتحسينه باستمرار ليتماشى مع أهداف المنظمة ، اي لابد مراجعة نظام الجودة مرتين في السنة لضمان فعاليته للمنظمة. فضلا عن تقييم مدى كفاية الأساليب أو الأدوات المستخدمة من أجل اتخاذ إجراءات التحسين. واستنادا الى ما تم الاشارة اليه انفا يوضح الشكل (14) هذه المكونات .



شكل (14) معايير تطوير ثقافة الجودة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفا الذكر

عاشراً : عوامل ثقافة الجودة التي تؤثر على عملية التحسين والتطوير المستمر داخل المنظمات .

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عمليات التطوير والتحسين داخل المنظمات والتي

يمكن تحديدها وفقا لما يأتي : (Kairisa & Lapina , 2019 : 338)

1- المميزات المهيمنة : والتي تشمل مبادئ التشغيل والممارسة ، الظروف ، سلوك المنظمة توجيه الموظف ، إشراك الموظف ، التواصل ، روح المبادرة ، بيئة العمل ، أيديولوجية تحسين أساليب العمل ونتائجه ، الدافع لتحقيق النتائج و اضافة الوعي بالجودة والمحافظة عليه وتحسينه .

- 2- القيادة التنظيمية : ذكر (Kumar , 2020 :16) بان القيادة تعد من الركائز الأساسية والمكونات الحاسمة في المنظمات ، اذ ان القيادة تتبع من مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فالقيادة هي المسؤولة النهائية عن تحديد التوجه الاستراتيجي وإنشاء النظم التي من شأنها تسهيل الأداء التنظيمي العالي والذي يساعد في تطوير ثقافة الجودة داخل المنظمات .
- 3- ادارة شؤون الموظفين : ذكر (Kairisa & Lapina , 2019 :238) بان ادارة الموارد البشرية تعني بيئة العمل التي تعزز نمو الموظفين وتحفزهم ، التطوير الذاتي للموظفين والاحترام والتسامح فضلا عن عناصر الإدارة التي تعمل على تحسين الجودة وتقييم كفاءة الموظف والتدقيق .
- 4- الانغماس التنظيمي : يتمثل بمجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات كالتدريب المستمر ، التعويضات ، تمكين الموظفين ، مسؤولية المنظمة ، بيئة عمل ، تعزيز العدالة ، التواصل ، المشاركة ، الثقة ، الاحترام وفهم الأهداف والمهام المشتركة.
- 5- الاهداف الاستراتيجية: استراتيجية الجودة المستدامة ، المصالح طويلة المدى ، التنمية ، زيادة الإنتاجية ، اتخاذ قرار ، رضا الزبائن وأصحاب المصلحة دليل على وجود إدارة الجودة في المنظمة .
- 6- معايير النجاح : التي تشمل زيادة تنافسية المنظمة وإنتاجيتها ، تحسين جودة المنتجات والخدمات ، تحسين الجودة والعمليات والابتكارات و تعزيز المشاركة والقيم المشتركة.
- اذ ذكر (Tongsams et al ., 2012 :19) بان هنالك عدة عوامل يمكن لثقافة الجودة ان تؤثر بها على للموارد البشرية داخل المنظمات ، وعليه فإن المشاركة في تقييم الجودة والتواصل حول تقييم الجودة والثقة في نتائج تقييم الجودة ليس فقط لها تأثير مباشر في ثقافة الجودة للعاملين ولكنها تدخل أيضًا بين تصور القوى العاملة حول مستوى الإدارة والالتزام بالجودة والسلوك تجاه تقييم الجودة داخل المنظمة ، كما ان مشاركة العاملين والتواصل في تقييم الجودة يعزز أيضًا الاتفاق ويؤدي في النهاية إلى الالتزام المتبادل بمبادئ الجودة . فضلا عن ذلك ، فان عملية بناء الثقة لدى الافراد شرطًا أساسيًا من شأنه أن يشجع على تطوير القدرات النوعية للأفراد والتي تمثل الموقف تجاه تقييم الجودة الخاصة بالمنظمة . و ذكر (Dziminska et al ., 2018 : 9) ان هنالك مجموعة من العوامل التي ممكن ان تعيق او تطور ثقافة الجودة داخل المنظمات ، كالعناصر الهيكلية والإدارية التي تؤثر بشكل إيجابي على تطوير ثقافة الجودة والتي تسهل وضع استراتيجية للتطوير المستمر داخل المنظمة التعليمية ، كمارسة إشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار ، مراعاة احتياجات وتوقعات الطلاب المتغيرة باستمرار في عملية الإدارة أو شفافية القرارات

والإجراءات والمسؤوليات ،لعناصر الثقافية - النفسية كالاقراراف بالقيم المشتركة أو إنشاء بيئات أكاديمية تمكينية تفضل التعايش بين مختلف الثقافات الفرعية عالية الجودة ، لذلك فان عدم تمكين الطلاب والموظفين والأكاديميين وعدم إشراكهم في عمليات صنع القرار و تجاهل احتياجاتهم المتطورة يشكل أيضاً عائقاً خطيراً أمام تحسين عمليات مراقبة الجودة . كما إن وجود نظام بيروقراطي مفرط للرقابة الدائمة على الجودة يمكن أن يثير الإحباط للعاملين عن طريق إظهار عدم الثقة في كفاءة والتزام أعضاء هيئة التدريس وعليه يعيق من تطوير الولاء لمؤسسات التعليم العالي. فضلا عن ان وجود الانضباط الصارم وأنماط العمل الجامدة والموجهة نحو الرقابة أو المكانة المنخفضة والتقليل التدريجي لقيمة التدريس يضع حاجزا امام تطوير ثقافة الجودة .

احد عشر : ثقافة الجودة في التعليم العالي

يرى (Huong , 2018 : 34) بان العديد من المؤلفين ناقشوا مخاوف واسعة النطاق بشأن جودة التعليم الذي توفره الجامعات على مدى العقدين الماضيين ، فقد استلزم هذا إدخال نظام جديد لضمان الجودة يهدف إلى تقييم استجابات التعليم العالي للتغييرات وقرارات الإنفاق ، والجودة ، وقد أدى ذلك إلى تطوير سياسات وآليات مختلفة لضمان الجودة ، لذا تعد عملية تطوير آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي جزءاً لا يتجزأ من عمليات اغلب مؤسسات دول العالم ، وأصبح أولوية عالية في العديد من المؤسسات الأوروبية إذ يتبع هذه الإرادة مسألتان رئيسيتان لإدراج الجودة في جدول أعمال بناء منطقة التعليم العالي الأوروبية : الأولى هي إنشاء أو تكييف نظام جودة متوافق أو يتماشى مع المعايير الدولية والآخر هو دمج النظام في التعليم العالي ، إذ ظهر مفهوم ثقافة الجودة في التعليم العالي و تم طرح الفكرة من قبل رابطة الجامعات الأوروبية وتم اختيارها لنقل فكرة الجودة كقيمة مشتركة ومسؤولية جماعية لجميع أعضاء المؤسسة ، بما في ذلك الطلاب والموظفين الإداريين ، (Lanares ، 2009 :2) .

وبين (Rifa et al ,. 2019 :274) ان الجودة هي عملية تقييم جودة الأنظمة أو المؤسسات أو البرامج الخاصة بالتعليم العالي إذ يتم تنفيذ نظام الجودة على أساس ضمان الجودة الداخلي ، وضمان الجودة الخارجي ، فنظام الجودة الداخلية يهدف إلى إعداد مؤسسة أو برنامج للتقييم الخارجي (أي إعداد عملية التقييم الذاتي) ، وفي هذه الحالة يتم إسناد مهمة المراقبة إلى وحدة جودة خاصة ، وهذا يعني أن ضمان الجودة الداخلي وثيق الصلة بضمان الجودة الخارجي إذ يعمل نظام ضمان الجودة الخارجي بشكل فعال فقط عندما يكون مرتبطاً بنظام الجودة الداخلي وان الغرض من ضمان الجودة الداخلي هو تعزيز ثقة الجمهور و الحفاظ

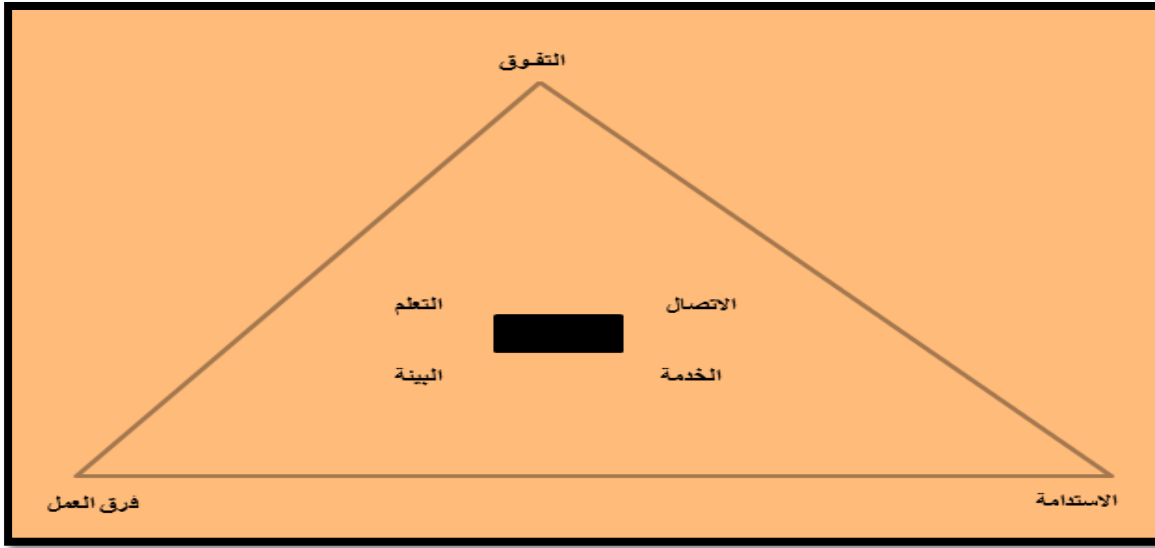
على أحكام الجودة والجوائز المعيارية في التعليم العالي وتحسينها . وهذا يعني أن ضمان الجودة الداخلي للتعليم العالي في تنفيذ (عملية) التعليم يعتمد على معايير الجودة التي يتم تحسينها باستمرار .

كما اشار (Tutko , 2019 : 620) إلى أن التعريف الذي صاغته رابطة الجامعات الأوروبية هو افضل المفاهيم التي توضح ثقافة الجودة وتبينها على انها ثقافة تنظيمية تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم وتميز بعنصرين متميزين هما عنصر ثقافي / نفسي خاص بالقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام تجاه الجودة ، وعنصر هيكلية / إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود الفردية اذ يشير العنصر الهيكلي / الإداري بشكل أساسي إلى المؤسسات ، بينما يتعلق المكون الثقافي / النفسي بدور الأفراد لذا لا بد أن يدعم هذان العنصران بعضهما البعض بشكل جماعي مما يؤدي إلى التطوير المستمر لمؤسسات التعليم العالي ، كما ولا بد أيضاً ربطهما عن طريق التواصل الجيد والمشاركة والثقة حيث يكون للتواصل والقيادة أهمية رئيسة في ربط هذه العناصر مع بعضها البعض .

وذكر (Milisiunaite et al , 2009 : 7) بان عملية الجودة في التعليم العالي وفقاً لمنظري سوق الخدمة تعد الزبون منتجاً مشاركاً أو موظفاً جزئياً يعمل في شراكة مع منظمة الخدمة للمساعدة في تقييم الحاجة إلى الخدمة ، وتخصيص التصميم وتقديم الخدمة ، وعليه ، لا بد اعتبار الطلاب بطريقة ما موظفين جزئيين في المؤسسات التعليمية ، ولا بد إدارتهم بنشاط لضمان أن مشاركتهم تسهل من الخدمة التعليمية ونتائجها المرجوة . فمنظمة التعليم هي منظمة تكيفية انعكاسية تتعلم من نفسها والسياق الديناميكي الذي تعمل فيه لذا لا بد من تطوير الثقافة الموجهة نحو التعليم عن طريق التغذية الراجعة التي تعد أساسية لتقييم الجودة في التدريس والتعليم ؛ لكن هذا يعتمد على تغيير مواقف الموظفين تجاه التقييم ، وإعادة صياغتها كأساس موجه نحو التغذية الراجعة لتطوير الجودة. لذا ان تطوير وتنفيذ نظام إدارة جودة فعال لا بد ان لا يعمل بشكل منفصل عن تطوير المنظمة التعليمية.

وبين (Hudson et al, 2010:70) لاجل دعم ثقافة تحسن الجودة داخل المؤسسات التعليمية يحتاج الى توفير طرق مختلفة للتعامل مع تعقيد تعليم المعلمين وجودته . بين (Papailiou ,2009:2) بان ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعمل الى احداث تغيير في الفلسفة التعليمية وجعلها قائمة على المدخلات و متمحورة حول التدريس إلى فلسفة قائمة على المخرجات يكون المتعلم فيها في قلب العملية ؛ وهذا يستدعي إعادة تصميم المناهج بناءً على مخرجات التعلم (المعرفة والمهارات والكفاءات التي من المتوقع أن يكتسبها / يفهمها المتعلم في نهاية عملية التعلم) لكي يكون السؤال المطروح على الخريج هو "ماذا فعلت

للحصول على المؤهل "؟ ولكن " الآن بعد أن حصلت على المؤهل ، ماذا يمكنك أن تفعل؟ " .
والشكل (15) يوضح احد نماذج ثقافة الجودة في الجامعات .



شكل (15) نموذج لثقافة الجودة في احدى الجامعات

Source: Salman, R., & Raouf, A. (2015) . Framework for quality culture in a university. INTERNATIONAL RESEARCH MANAGEMENT & INNOVATION CONFERENCE , LANGKAWI , 26 – 27 .

ويرى (، 2018 : 194 Tutko) بأن مؤسسات التعليم العالي لديها ثقافات مميزة يتم تطويرها واستدامتها عن طريق إجراءات محددة للمجتمع الأكاديمي ومن بين هذه الإجراءات ، تقديم أحداث رمزية (مثل تكريم أستاذ متميز) ، والتي تؤكد على القيم الأساسية للمؤسسة الأكاديمية ، إضافة روابط هيكلية (مثل التعيين الجماعي لسلطات هيئة التدريس) ، وهذه تساعد على نقل القيم الأساسية للمؤسسة الأكاديمية للمتعلمين . وذكر (، 2009 : 11 Ehlers) بأن هنالك نموذج لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتكون من أربعة عناصر مهمة هي :

1- **عنصر هيكلية** : يمثل نظام الجودة للمؤسسة اذ يمكن أن يكون هذا على سبيل المثال نهج إدارة الجودة الحالي والأدوات والآليات المعمول بها لضمان جودة المنظمة وتعزيزها داخل مؤسسات التعليم العالي .

2- **العوامل التمكينية** : تمثل العوامل التي تمكن المنظمات من دمج أنظمة الجودة في ثقافتها.

3- **عنصر ثقافة الجودة** : يمثل الرموز والطقوس الظاهرة للمؤسسة.

4- العناصر المستعرضة : ربط المكونات المختلفة ببعضها البعض عن طريق المشاركة والثقة والتواصل .

واستنادا إلى ما تم ذكره آنفا يرى الباحث بأنه حتى تتمكن المؤسسات الجامعية من نشر ثقافة الجودة لابد لها من بناء بيئة تشجع على تكامل هذه العناصر مع بعضها البعض فضلا عن نشر وعي لدى العاملين في نظام الجودة الجامعي في تطبيق برامج حقيقية وواقعية تهدف الى رفع مستوى وكفاءة اداء الجامعات بالاعتماد على الاساليب العلمية عند اعتماد انظمة الجودة .

اثنا عشر : ابعاد ثقافة الجودة

تعد ثقافة الجودة احد عناصر الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها تحاول الكثير من المنظمات ادخال مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تشجع على تحسين جودة عملياتها وصولا الى تقديم منتج او خدمة يحقق رضا الزبائن ، مما ينشئ فرصة سوقية للمنظمة ويحقق ميزة تنافسية لها فاذا كانت هذه القيم والمعتقدات التي يمتلكها الافراد تشجع على رفع مستوى الجودة سيكون الاثر ايجابي على المنظمة ، اما اذا كانت تحاول مقاومة هذا الثقافة سيكون الاثر سلبي على المنظمة وعليه تتكبد المنظمة العديد من الخسائر وربما الوصول الى فقدان سمعتها

أن أكثر الباحثين قاموا بالاعتماد على بعض المقاييس او الابعاد لقياس تأثير ثقافة الجودة في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية ولا سيما منها (المؤسسات التعليمية).
اذ يرى (Herminingsih&Sadikin , 2021:68) بان ثقافة الجودة تتكون من خمسة ابعاد هي (الجودة اولا ، التركيز على المساهمين ، المعالجة اللاحقة ، التحدث عن البيانات ، ادارة المصدر) في حين ذكر (Cronemyr et al , . 2017 : 504) بأن هنالك ستة ابعاد يمكن عن طريقها قياس ثقافة الجودة وهي (التوجه نحو العملية ، التوجه نحو الزبائن ، المشاركة والتعاون ، التزام الادارة ، القرارات المسندة الى الحقائق ، التحسين المستمر) وهذا ما اكد عليه (Pietruszka, 2021 : 583) .

بينما قام (Jawad et al , . 2015 : 222) بقياس ثقافة الجودة عن طريق مقياس يتكون من اربعة ابعاد هي (التخطيط ، الدعم ، التنفيذ و التقييم) . كما ان (Sedziuviene&Tamutiene , 2016 : 64) قاما بقياس ثقافة الجودة بالاعتماد على مقياس يتكون من ثمانية ابعاد هي (ادارة الموارد البشرية ، القيادة ، تنفيذ الجودة، الموقف من التغيير ، تقييم الجودة المؤسسية ، التوجه نحو الزبائن ، اتخاذ القرار ، التخطيط الاستراتيجي) . في حين يرى (البسطويسي واخرين ، . 2017 : 617) بأن ثقافة

الجودة هي مقياس احادي البعد يتكون من ستة فقرات . ونظرا لاختلاف المقاييس التي استخدمها الباحثون في قياس ثقافة الجودة وعدم الاتفاق على مقياس واحد حسب اطلاع الباحث ولكون الدراسة الحالية استندت على مشكلة نابغة من بيئة جامعية، يرى الباحث أن مقياس (Bendermacher et al, 2019) هو الاقرب لمنطلقات وافكار الدراسة الحالية الفكرية والنظرية لأنه تضمن ابعاد مهمة تهدف الى تطوير المنظمات التعليمية وان هذا المقياس يتكون من سبعة ابعاد هي (اتجاه القيمة، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية و تحسين الجودة) ، اذ اعتمد الباحث هذا المقياس عن غيره من المقاييس الاخرى كونه يعد الاقرب الى طبيعة دراسته الحالية ، اذ قام الباحث بتطوير المقياس عن طريق عرضة على مجموعة من الخبراء في حقل الاختصاص ملحق (2) وتم الاعتماد عليه بعد اجراء التعديلات التي اوصوا بها وفي ما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد :-

ا- اتجاه القيمة اذ يتضمن هذا البعد مجموعة ابعاد فرعية هي :-

أ- العلاقات بين الافراد (العلاقات الانسانية) .

تسعى المنظمات لإنجاز أهدافها التي اسست من اجلها ، وان هذا لا يمكن تحقيقه ما لم توجد موارد بشرية تسعى لتحقيق هذه الأهداف ، فضلا عن ان المنظمة سواء كانت مؤسسة تعليمية أو انتاجية أو صحية أو أي منظمة اخرى يوجد فيها مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وهنا تأتي مسؤولية الإدارة لتوجيه هذا التفاعل لكي يتم توجيهه لخدمة أهداف الأفراد والمنظمة بنفس الوقت ، ومحاولة التقليل ما امكن من التفاعلات العشوائية ، فالسلوك الإنساني يكون محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يتعرض له ، وهنا يظهر مفهوم العلاقات الإنسانية. (عبد المجيد ، 2011 : 5) . كما اشار(علي، 2015 : 56) الى انه يطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على التواصل الذي يتم بين الأفراد وهم على شكل مجموعات في أي من المجالات ، سواء أكانت في مجال الأعمال ، أم الحكومة ، أم السياسة ومن هذا المنطلق تعرف العلاقات الإنسانية على انها تنمية جهود جماعية يحقق الربح للمنظمة وترضي الأفراد في ذات الوقت ، فضلا عن انها تعمل على تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات داخل المنظمة . في حين ذكر (Binda , 2020 : 757) بانها توفر المبادئ التوجيهية اللازمة للإدارة للتعامل مع مجموعات العمل في المنظمات ، محاولة منها لمعالجة جوانب معينة من النهج السلوكي للإدارة .

ب - العمليات الداخلية .

تسهم العمليات الداخلية في تحديد اهداف المنظمة وخصوصا بالقدرة على تحقيق تلك الاهداف ، فضلا عن تحديد طرق توصيل وتقديم القيمة للزبائن وتحديد سبل تحقيق التحسينات في الخدمة ، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة المالية كزيادة الربحية والايادات . (خيال ، 2018 : 407) . يرى (مناع & عاطف ، 2017 : 270) بان مفهوم العمليات الداخلية يقصد به عملية تحويل المدخلات الى مخرجات ومجالات ابداعية تكون ذات قيمة للمنظمة ، أي تقديم خدمات جديدة ومتطورة تحقق غايات واهداف اصحاب المصلحة فضلا عن تحديد مصادر القوة والضعف في عمليات المنظمة الداخلية والاساسية . كما بين (Asmuni et al , 2020 : 115) بان العمليات الداخلية تكون عبارة عن سلسلة من الخطوات والتي عند تنفيذها تحقق قيمة شاملة للمنظمة، اذ تبدأ السلسلة بعملية الابتكار عن طريق ادخال احتياجات الزبائن المتجددة في اولويات العمليات والعمل على تطوير حلول تلبي تلك الاحتياجات ومن ثم البدء بالعملية التشغيلية ، وتقديم المنتجات والخدمات .

ج - الهدف الرشيد (الهدف المنطقي) .

الهدف المنطقي او العقلاني هو الهدف المتمثل في تطوير العمليات و الممارسات من أجل الاستجابة للطلبات الخارجية المتطورة ، (Bendermacher et al , 2019 : 649) . وذكر (Edvardsson & Hansson , 2005 : 70) بان الاهداف العقلانية تتميز بثلاث جوانب رئيسية تكون متضمنة بالعمل البشري القائم على الهدف والتي يمكن على أساسها تنظيم معايير العقلانية فضلا عن انها مرتبطة بما يعرفه الوكلاء وما يمكنهم فعله وما يريدون فعله. أول هذه الجوانب هو الجانب المعرفي الذي يتعلق بما يعرفه المبدعون وهذا مرتبط بمعايير للعقلانية الذي لا بد أن تكون الأهداف فيه دقيقة ولا بد أن تكون قابلة للتقييم . اما الجانب الثاني هو الجانب المتعلق بالقدرة ، والذي يتعلق بما يمكننا القيام به ، وهذا ينعكس عن طريق اشتراط أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ، أي أن الهدف العقلاني لا بد ان يكون من الممكن تحقيقه أو على الأقل الاقتراب من تحقيق الهدف. أما الجانب الثالث فهو الجانب الإرادي ، الذي يتعلق بما نريد القيام به ، والذي ينعكس في شرط أن تكون الأهداف محفزة ، ومن أجل أن يؤدي الهدف وظيفته المحفزة للإنجاز اي لا بد أن يحفزنا للعمل .

د - الانظمة المفتوحة .

تقوم سياسة الوظائف في ظل هذا النظام على أساس الوظيفة ذاتها بناء على توصيفها توصيفا دقيقا عن طريق تحديد مسؤولياتها وواجباتها واختصاصاتها ، ثم يتم ترتيب وتقسيم الوظائف على هذا الأساس ، بحيث تكون الوظائف على مجموعات كل مجموعة منها متشابهة

في أعمالها ومسؤولياتها واختصاصاتها وابعائها ، بناءً على تلك الخصائص يتحدد الكادر الوظيفي لكل وظيفة ، ويتم ذلك دون النظر إلى الموظف الذي سيشغل هذه الوظيفة أو ظروفه الشخصية أو مؤهلاته العلمية.(ربوح ، 2018: 407) .

وبين (Berglund & Sandstrom ,2013: 277) بانه يمكن تعريف الانظمة المفتوحة على انها انظمة تسمح بالتفاعل بين الموضوع المحوري أو المنظمة والبيئة المحيطة بها . وذكر (Inverno et al ,. 2012 : 1) بان الانظمة المفتوحة تتميز بمجموعة من المميزات كالتحكم اللامركزي ، وتجنب عنق الزجاجة لصانع القرار المركزي ، التزامن حيث تعمل المكونات المختلفة في نفس الوقت مع المكونات الأخرى ، والاقتران السائب الذي يعني عدم وجود أي مكون له وصول إلى الحالة الداخلية أو هيكل الآخرين ، كما برزت الأنظمة المفتوحة كنهج واعد لتطوير أنظمة المعلومات الرشيقية والتي هي مناسبة تمامًا لمعالجة المشكلات .

2- القيادة .

أكد أغلب الباحثين على أن أهمية سلوك القائد تأتي من سلوك العاملين معه ، فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثل القائد ، فالقيادة تعني السلوك الذي يتخذه الفرد عندما يواجه الأنشطة والأعمال التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، (شهاب ، 2010 : 111) . كما ذكر (Sharma & Jain , 2013 : 310) بان القيادة عملية يؤثر فيها القداى على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك ، ينفذ القادة هذه العملية عن طريق تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية وهذا ما يسمى قيادة العملية او عن طريق السمات التي تؤثر على افعالهم وهذا ما يسمى قيادة السمات .اشار (3 : 2008 , Bush) الى انها عملية تأثير اجتماعي يمارسها شخص واحد أو مجموعة من الاشخاص ، اي تأثيراً مقصوداً على أشخاص آخرين أو مجموعات اخرى لأجل تنظيم الأنشطة والعلاقات في المجموعة أو المنظمة .

3- الاتصالات .

الاتصال ضروري في عملية التنظيم المستمر طوال عمر المنظمة ، بدأ من الإنشاء التنظيمي والتوظيف الى ايجاد وتطوير منتجات وخدمات للمنظمة ،اذ يتواصل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة ، كالموردين والموردين وعليه يغطي الاتصال مجموعة متنوعة من الأنشطة التواصلية عبر عدة أنواع مختلفة من المرسلين والمستقبلين، كأفراد أو مجموعات أو فرق ، والمؤسسة ككل . (Keyton , 2017 : 506) . وذكر (Hayase , 2009: 16) بان التواصل الفعال يؤدي الى تحسين الروح

المعنوية لدى العاملين ، وبإضافة علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة ، و يبلغ الموظفين بالتغييرات الداخلية ، ويشرح المزايا التي سيحصل عليها الموظفين ، ويزيد من فهم أهداف المنظمة وثقافتها ، كما اشار (Klein , 1996 : 34) الى انه هنالك مجموعة من المبادئ الخاصة بالاتصالات التنظيمية منها : يرتبط تكرار الرسائل بالاحتفاظ بالرسالة ، استعمال العديد من الوسائط هو أكثر فعالية من استعمال وسيلة واحدة ، الاتصال وجها لوجه هو الوسيلة المفضلة ، التسلسل الهرمي هو قناة الاتصال الأكثر تنظيماً وفاعلية، اذ ان الإشراف المباشر هو المصدر المتوقع والأكثر فعالية للمعلومات المعتمدة من الناحية التنظيمية .

4- التمكين .

يعد تمكين الموظف أحد الأساليب الفعالة لزيادة إنتاجية الموظفين والاستعمال الأمثل لقدراتهم الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية فعن طريقه يتم تطوير وتوسيع قدرات الأفراد والفرق والتي ستساعد على التحسين المستمر للأداء . وبمعنى آخر يعد التمكين استراتيجية تنموية وازدهار تنظيمي للمنظمة . (Ganjinia et al ., 2013 : 38) فالتمكين النفسي في المنظمات هو تصور الأعضاء أن لديهم الفرصة للمساعدة في تحديد أدوار العمل ، وإنجاز اهداف المنظمة والتأثير على القرارات المهمة فيها لتحقيق فوائد عديدة للمنظمات كزيادة الالتزام ، واتخاذ قرارات أفضل ، وتحسين الجودة ، والمزيد من الابتكار فضلا عن زيادة الرضا الوظيفي . (Yukl & Baker , 2006 : 210) .

وذكر (Yildirim & Yildirim , 2016 : 5742) بان تمكين الموظف هو أحد أحدث الاساليب وأهمها ضد تهديدات المنظمات المنافسة التي قد تهدد بقاء المنظمة في السوق ، اذ يوفر التمكين بدائل محسنة للموظفين للقيام بوظائفهم ، وتقديم خدمات أفضل للزبائن ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية المطلوبة . فلا بد أن يكون تمكين الموظفين معروفاً وممارساً في السوق العالمية حيث تكون المنافسة قوية ، فضلا عن انه يتم النظر إلى تمكين الموظف باعتباره أحد الطرق الأساسية لتمكين الإدارة والذي يشجع بموجبة المديرين الموظفين ويحددون سلطاتهم ومسؤولياتهم من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن عملهم .

5- الالتزام

ينظر الى الالتزام التنظيمي بأنه شعور الموظف بالانتماء للمنظمة والرغبة في استمرار المشاركة فيها بقوة ونشاط ، اذ أن التزام الموظف أمر حيوي لكي يتحقق النجاح التنظيمي فكلما كان التزام الموظف أقوى اتجاه المنظمة قل احتمال ترك الموظف للمنظمة . (Nongo & Ikyanyon , 2012 : 1) . و اشار (Meyer & Morin , 2015 : 3)

بان الالتزام تجاه المنظمة يتميز بثلاث انواع { الالتزام العاطفي ، الشعور بالالتزام (الالتزام المعياري) ، والتكلفة المتصورة للمغادرة (التزام الاستمرارية)}، اذا ان الموظفين يمتلكون تجربة كل من هذه الانواع الثلاثة و بدرجات متفاوتة ، أي أن كل موظف سيكون لديه ملف تعريف الالتزام يعكس القوة النسبية لديه من الأنواع الثلاثة داخل المنظمة .و بين (145 : 2011 ، Sabir at al) إن التزام الموظفين يقلل من نواياهم في مغادرة المنظمة وبيقون جزءاً منها والعمل بمزيد من الفاعلية والولاء ، ففي حال قلة وجود التزام من قبل القوى العاملة في المنظمة ، يؤدي ذلك الى زيادة انعدام الأمن الوظيفي ، وانخفاض الثقة ، والضغط العالي ، وعدم اليقين مما يؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمات .

6- الملكية .

يُنظر إلى الملكية عموماً على أنها عملية تنطوي على العلاقة الناشئة بين شخص وشيء اخر، أي يمكن الشعور بهذه العلاقة تجاه الكيانات المادية وغير المادية ، كالأفكار والكلمات والإبداعات الفنية والأشخاص الآخرين (4 : 2003 ، Pierce et al) . فيما بين (9 : 2018 ، Pittino et al) ان الملكية عباره عن الحالة النفسية التي يطور بها الأفراد مشاعر التملك تجاه المنظمة ، اذ انها تتكون من ثلاثة اتجاهات تتوافق مع الاحتياجات الإنسانية الأساسية هي **الفعالية** التي يتم تعزيزها عن طريق الشعور بامتلاك الأشياء الملموسة أو غير الملموسة ، و **الهوية** الذاتية التي تعبر عن الذات ، و **الانتماء** الذي يتوافق مع الرغبة في الحصول على مكان داخل المنظمة ويتحقق ذلك عن طريق الشعور بامتلاك مساحة مادية أو رمزية داخل المنظمة . وذكر (Vandewalle te al , 1995 :211) بان الملكية تمثل رابطاً بحيث يشعر أعضاء المنظمة بإحساس التملك تجاه هدف الملكية على الرغم من ضعف وجود مطالبة قانونية بذلك ، اذ يتجلى الإحساس بالملكية في المعنى والعاطفة المرتبطة بالعبارات التي تدل على الملكية مثل "وظيفتي" أو "مؤسستنا" ، وعلى الرغم من أن الملكية والسيطرة على (شيء ما) هي خصائص تعريفية للملكية المالية الا ان هذا المفهوم عادةً ما يعني أكثر من ذلك بكثير فالملكية ترتبط بالشعور بالمسؤولية والمصالح المشتركة مع المالكين الآخرين لحماية هدف الملكية ، كما انها ترتبط بالفخر الذي يقلل من التهرب ويحفز أعضاء المنظمة على الأداء بمستويات عالية .

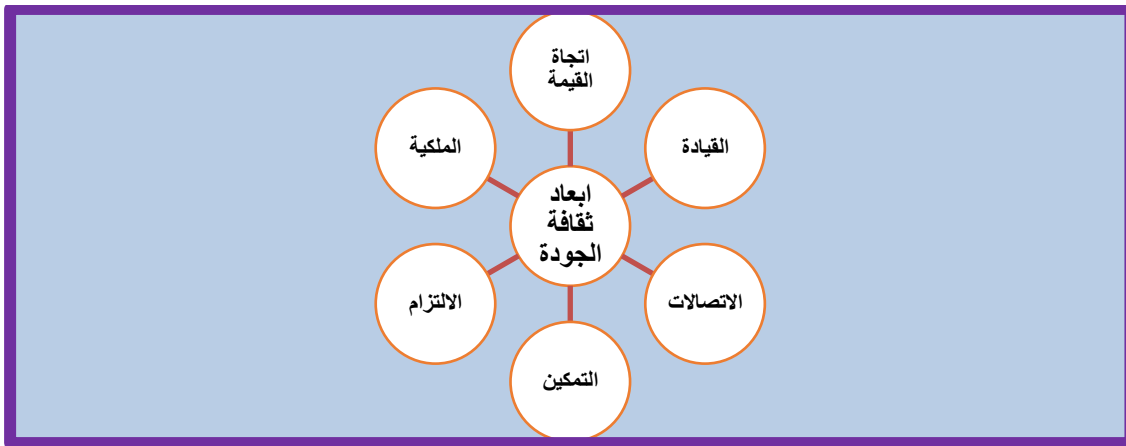
7- تحسين الجودة .

اشار (115 : 2020 ، Ramzan & Khan) إلى أن تحسين الجودة هي آلية تعمل على الاستعمال الفعال للموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية المناسبة . وذكر (77 : 2015 ، Singh & Singh) ان تحسين الجودة ينطوي على عمل الجميع معاً

لإجراء تحسينات دون الحاجة إلى إجراء استثمارات رأسمالية ضخمة، أي يمكن ان تحدث التحسينات عن طريق التحسين التطوري ، وفي هذه الحالة تكون التحسينات تدريجية ، أو عن طريق التغييرات الجذرية التي تحدث نتيجة لفكرة مبتكرة أو تقنية جديدة

وفي السياق ذاته ذكر (Hutu , 2010 : 306) بان المنظمات تعمل على تحسين الجودة عن طريق البدء برؤية واضحة تركز على الجودة ليتم تطويرها إلى استراتيجية لتنفيذ تلك الرؤية عبر عمليات وآليات محددة تشمل بناء ثقافة الجودة على أساس الالتزام الحقيقي للتحسين المستمر ، وتعزيز ودعم التدريب في قضايا الجودة والتطوير المستمر لجودة "الخبراء" ، التكامل المنهجي للجودة في جميع العمليات الاستراتيجية للمنظمة .

ومما تقدم من عرض للأبعاد المتعلقة بثقافة الجودة نلاحظ ان هناك ابعاد تتعارض مع المتغير المعتمد جودة الخدمة التعليمية حسب اراء المحكمين ، ملحق (2) قائمة المحكمين وبنسبة اتفاق بلغت اكثر من (81%) لذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة على ستة ابعاد فقط تمثلت بـ (اتجاه القيمة، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية) ، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما في شكل (19) الاتي :



شكل (16) ابعاد ثقافة الجودة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفا

المبحث الثالث

جودة الخدمة التعليمية Quality of educational service

توطئة

يعد التعليم العالي أحد الركائز الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً في تطوير المجتمعات والشعوب ، فإذا كان التعليم ذو مستويات عالية من الكفاءة والابداع سيأتي بمردود ايجابي للمجتمعات وعليه النهوض بمجموع القطاعات المختلفة ، سواء أكانت انتاجية أم خدمية ، فضلا عن توسيع قاعدة المعرفة لدى المتعلمين وتشجيعهم على نشر العلوم التي اكتسبوها ، وهذا ينمي حياة الشعوب ، وفي ضوء ذلك يمكن اعتماد المنظمات التعليمية متمثلة (بالجامعات) بوابة لتلك المجتمعات لذا لا بد من استعمال اساليب ومناهج تطور هذا القطاع الحيوي والمهم وادارته بطريقة رشيقة بعيدة عن الروتين والهدر في الموارد المتعددة للمنظمات الجامعية ، فضلا عن استعمال مفاهيم الجودة المتعددة التي يمكن عن طريقها تحقيق رؤى واهداف المنظمات التعليمية التي تسعى دائما الى الوصول لمستويات عالية ومتفوقة تنافس نظيرتها في دول العالم لذا سيقوم الباحث ببيان المكونات التي يتألف منها مفهوم جودة الخدمة التعليمية وفق لما يأتي:-

1 : مفهوم الخدمة

الخدمة عبارة عن عملية تتضمن مجموعة من الخصائص والمزايا وتتكون من مجموعة من الأنشطة الغير ملموسة تحدث بشكل طبيعي نتيجة التفاعل بين الزبائن والموظفين والموارد المادية والسلع وأنظمة مقدمي الخدمات التي ستكون حلاً للمشاكل التي يعاني منها الزبائن ، وستكون ميزة يقدمها أحد الطرفين الى طرف آخر . (et al , 2013 , Poor : 34) ، فضلا عن ذلك فقد ذكر (Polyakova & Mirza , 2015 : 2) بأن الخدمات تعد أنشطة وعمليات ديناميكية فهي ليست كالسلع التي تكون أشياء ثابتة ، اذ ينظر الى الخدمة على انها منظور يعتمد لحل المشاكل التي يواجهها الزبائن فتكون رؤيتها مركزة على الزبائن ، اذ يتم تقديم الخدمات كحلول لمشاكل الزبائن . ومن هذا المنظور يتم تصور الخدمة على أنها نشاط ذو طبيعة غير ملموسة يحدث عادة أثناء التفاعل بين الزبون وموظفي الخدمة لتقديم حلول لمشاكل الزبائن.

وذكر (Tamilselvi , 2016 : 29) بأن الخدمة يمكن تعريفها على أنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه أحد الأطراف للآخر ولا ينتج عنه نقل لملكية أي شيء تم الحصول عليه . ويرى (Dalaeen , 2016 : 769) بأن الخدمات هي إجراءات أو مزايا يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر والتي تكون في الأساس غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء

، فالخدمات تعد بمثابة عمليات للأنشطة الهدف منها توفير حلول لمشاكل الزبائن . وأشار (Namini et al , 2017 : 2) إلى أن الخدمة هي نشاط أو فائدة خفية وغير محسوسة يقدمها أحد الجانبين إلى الجانب الآخر عن طريق التبادل دون أي نوع من الملكية، إذ إن تحسين الخدمة يزيد من احتمالية رضا الزبائن وهذا يؤدي إلى نتائج سلوكية كالالتزام ، والرغبة في البقاء ، وتعميق العلاقة بين مقدم الخدمة والزبون ، وزيادة الإعلان الإيجابي ، فضلا عن تحمل الزبون النقص الذي قد يحصل عند تقديم الخدمة .

وفي السياق ذاته ذكر (Tannady et al , 2018 : 178) بأن الخدمات أصبحت تحتل جزءاً كبيراً من أنشطة العديد من المنظمات على المستويات الإقليمية والوطنية والعالمية ، إذ تتطلب الأعمال الخدمية اليوم أساليب موثوقة للقياس والتقييم والتحسين، فالخدمات هي عبارة عن منتجات المنظمة التي يمكن تقديمها للزبون ، ولها خصائص مختلفة عن المنتجات السلعية . وذكر (Mosimanegape et al , 2020 : 580) بأن تقريب الخدمات من الافراد يعد محاولة مهمة تسهل من عملية تقديم الخدمة لهم ، و نظرا لشكاوى الزبائن المتكررة بشأن الخدمة الرديئة داخل المنظمات ، لذا فإن المنظمات تتعرض لضغوط عالية من اجل تقديم الخدمات اللازمة لزيائنها في الوقت المحدد ، وهنا اصبح تقديم الخدمات التزاماً مهماً لأي منظمة تجاه زبائنها ، مما يزيد من الحاجة إلى برامج وعمليات إصلاح تهدف إلى الوصول إلى السلع والخدمات عالية الجودة . ويرى (Lukman et al , 2021 : 971) من اجل ان يتم تقديم خدمات تلبي حاجة الزبائن وتحقق رضاهم لا بد من وجود استراتيجية قابلة للتكيف تعمل على إعداد نظام إدارة ذي جودة أفضل وموارد وأجهزة تتمتع بقدرة تنافسية عالية لتقديم خدمات أفضل للجمهور لان القدرة على المنافسة في المنظمات هي واحدة من سمات النجاح الرئيسية للمنظمات عند تقديمها الخدمات للزبائن .

2 : مفهوم الخدمة التعليمية

نظام التعليم العالي له بعدين كمي ونوعي ، لذا يتطلب التطوير المستدام والشامل لهذا النظام تحقيق النمو المتوازن بين هذين البعدين ، إذ إن الاهتمام بالنمو الكمي وإهمال النمو النوعي يؤدي إلى عواقب وخيمة كالفشل الأكاديمي ونقص الإبداع وهجرة الكفاءات ونقص ريادة الاعمال وضعف انتاج المعرفة، ونظراً للدور المهم الذي يؤديه النظام التربوي في تدريب الكوادر البشرية المتخصصة التي يحتاجها المجتمع والتي من شأنها تسريع تحرك المجتمع نحو التنمية ، لذا فإن أهمية الجانب النوعي في التعليم تصبح أكثر وضوحاً عند اعتماد النهج التقليدي عند تقييم الخدمة

(4 : 2013 , Abadi et al) ويرى (3 : 2013 , Abbasian et al) بان نظام التعليم العالي كنظام ديناميكي وهاذف يواجه تحديات عديدة ، لذا فان الخدمات التعليمية هي مفهوم متعدد الأبعاد يعتمد إلى حد كبير على الوضع التعليمي والنظام الأكاديمي والرسالة وظروف ومعايير المجال الأكاديمي . اذ عرف (36 : 2013 , Murphy) الخدمة التعليمية على انها طريقة تربوية تجريبية تعتمد على التعلم المتبادل بين مقدم الخدمة (الاستاذ) وبين مستلم الخدمة (الطالب) حيث تتحقق الافادة لكل من المتعلم والمتلقي بشكل متبادل عند تقديم الخدمة .

وذكر (117 : 2019 , Adewale) بان النظام التعليمي الجيد هو الذي يمكن أن يشحذ عقول الافراد ويساعد في تحويل المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً ، وبعبارة أخرى ، نظام التعليم الجامعي الذي يعمل بكفاءة وفعالية يحقق مجموعة من الاهداف كالمساهمة في التنمية الوطنية عن طريق تدريب القوى العاملة على مستويات عالية ويؤدي الى تنمية وغرس القيم الصحيحة لبقاء الفرد والمجتمع ، وينمي القدرات الفكرية للفرد ويساعده على فهم وتقدير بيئته المحلية والخارجية ، فضلا عن اكتساب كل من المهارات الجسدية والفكرية التي ستمكن الفرد من الاعتماد على الذات .

3 : مفهوم الجودة

في الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة والعولمة تحاول العديد من المنظمات تطوير انشطتها في وجود بيئة تنافسية تنسم بالتطور المتزايد ، اذ أدت التغييرات العديدة التي حدثت في بيئة الأعمال إلى البحث عن حلول لتحسين قدرتها التنافسية، فعن طريق هذا التطور اكتسبت الجودة وزناً مهماً للغاية في جميع القطاعات الانتاجية والخدمية ، اذ تهدف جميع المنظمات إلى توفير الجودة لربائنها ومورديها وشركائها ، الا ان تحقيق هذا الأمر ليس امر سهلا ، لذا فإنه من اجل الاستفادة من الجودة ، لا بد من أن تكون المؤسسات مستعدة لتلبية توقعات ربائنها ، (330 : 2017 , Veloso et al) ، وبين (احمد و محمد ، 2007 : 58) انه مع ستينات القرن المنصرم ادركت العديد من المنظمات الخدمية والصناعية ان بقائها داخل السوق يتحقق بمستوى ما تمتلكه من زبائن راضين وبالتالي فان القيمة المضافة التي تقدمها تأتي عن طريق الجودة التي تقدمها والسعر بالنسبة الى المنافسين الاخرين ، ويرى (4 : 2006 , Naidu et al) ان الجودة لا تعني جودة الخدمة او المنتج المصنع فقط ، بل تشير إلى جودة العملية (أي الافراد والمواد والآلات) وحتى الإدارة ، اذ يتم الإشارة إلى جودة المنتج او الخدمة المصنعة على أنها الدرجة التي يفي بها بمتطلبات الزبون التي ادركها عن طريق مقارنتها ببعض المعايير التي يحددها الزبون كالتصميم والحجم والمواد والتركيب.

وأشار (5 : 2004 , Oakland) الى انه إذا أردنا تحديد الجودة بطريقة مفيدة ، فيجب أن ندرك الحاجة إلى تضمين تقييم الجودة لمتطلبات الزبون الحقيقية وتحديد احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها .

وذكر (268 : 2001 , Brown et al) بأنه يمكن تعريف الجودة عن طريق عدة مفاهيم كالجودة الفائقة ، التي هي مستوى إنجاز عالٍ مطلق ومُعترف به عالمياً والتي غالباً ما تعتمد وبشكل كبير على العناصر غير الملموسة والذاتية. والجودة المستندة إلى المستخدم اي يكون لكل شخص فكرة مختلفة عن الجودة بناءً على ملاءمتها للاستعمال من لدن الفرد. والجودة القائمة على القيمة التي تعتمد على الأداء او المطابقة بسعر أو تكلفة مقبولة . و الجودة المستندة إلى المنتج ، اي يتم مقارنة المنتجات من قبل الزبائن والمصنعين دون استعمال المنتج أو تجربته، و الجودة القائمة على التصنيع فهي التوافق مع المتطلبات والالتزام بالتصميم أو المواصفات المطلوبة . وأشار (8 : 2017 , Esmailpour et al) الى انه يمكن تعريف الجودة من وجهة نظر إدارة التسويق ،على انها جميع الميزات التي تلبي احتياجات الزبائن ، لذا فإن أي منتج او خدمة يحتوي على ميزات توفر احتياجات الزبائن يكون ذو جودة عالية ، فالجودة تتحقق عن طريق فهم الفرق بين توقعات الزبائن والأداء الحقيقي للمنظمة عند تقديم الخدمات وتعكس مدى تلبية المنتج أو الخدمة لاحتياجات وتوقعات الزبون ، فإذا كانت الجودة منخفضة يتبعها عدم رضا من لدن الزبائن . اما إذا كانت التصورات أكثر من التوقعات ، فإن الجودة المستلمة تكون عالية يأتيها رضا الزبائن وولائهم . واستناداً الى ما تم ذكره انفاً يمكن بيان متغير جودة الخدمة التعليمية عن طريق الفقرات الآتية :-

أولاً : مفهوم جودة الخدمة التعليمية

تعد الخدمات التعليمية ، وخاصة التي يتم تقديمها عن طريق الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، من أهم مجالات الخدمة التي لعبت دوراً فردياً في نمو المجتمعات وتطورها. لذا من الضروري الإشارة باستمرار إلى تعزيز جودة الخدمات التعليمية والبحثية. ، فلا بد من إن يتم النظر إلى التعليم العالي وفق اهداف محسوسة ، اي يجب أن يكون لدى الطلاب والأساتذة إدراك كامل لأهداف وخصائص التعليم لأن مثل هذه الإدراك يتسبب في زيادة دوافعهم نحو تحقيقها . فضلاً عن ذلك فإن معرفة الهدف ليسا كافياً بل من الضروري أيضاً أن يكون لدينا الاسس والتسهيلات التي تحقق هذا الهدف ، لذا فإن إدراك جميع العوامل المهمة والمؤثرة في جودة الخدمات التعليمية وضرورة إجراء تغييرات مرغوبة فيها قد يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج الإيجابية العامة والفردية التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق إجراء

أبحاث ودراسات واسعة النطاق في هذا المجال (keramat , 2012 : 4325) وأشار (Adams , 1993 : 7) ، إلى أنه يمكن تعريف الجودة التعليمية بشكل مترادف مع الفاعلية والتي هي الدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف أو تحقيق مستويات الإنجاز المرغوبة، لذا فإن الجودة الأعلى تعني عادة زيادة حقيقية أو متوقعة في الفعالية ، او ناتج أو عملية أو مدخلات أو نتيجة أكبر للمنظمة ، اذ تضمن الباحثون في دراستهم موضوع جودة الخدمة التعليمية وناقشوه من أكثر زواوية ومن منظور واحد ، مما أدى إلى تنوع وتعدد تعريفات هذا المفهوم ، اذ عرّفها (Sh et al., 2011 : 22) بأنها مقارنة توقعات الزبون (ما يشعر أنه يجب أن يكون) مع تصوراتها (ما حصل عليه) ، فإذا كانت التوقعات أكثر من التصورات ، من وجهة نظر الزبون ، فإن جودة الخدمة المتلقاة منخفضة وتؤدي إلى عدم رضاه . وذكر (Ramakrishnan & Ravindran, 2012 : 29) بأن جودة الخدمة التعليمية هي مميزات الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن والتي توفر رضاهم عن تلك الخدمات ، ونظراً لأن جودة الخدمة تتعلق بتلبية احتياجات الزبائن لذا ينصب التركيز على استكشاف جودة الخدمة المدركة من أجل فهم الزبائن، وجودة الخدمة المدركة باعتبارها الفرق بين توقعات الزبائن وتصوراتهم للخدمة الفعلية المستلمة .

وأشار (Noaman et al ,. 2015 : 3) أن نظم الجودة وأدوات التحسين تعمل على تشجيع العديد من القوى المتنوعة في الجامعات على الانخراط في الإصلاحات ، وهذه القوى تأتي في الغالب من العولمة ، وقضايا العرض والطلب ، والمنافسة ، والمساءلة ، والتكنولوجيا ، اذ عادةً ما تُقاس سمعة الجامعة وتطورها عن طريق جودة الخدمات التي تقدمها والتي يكون الغرض منها هو تحقيق رضا الطلاب وتلبية احتياجاتهم ، لذا فإن تلبية احتياجات الطلاب ذات أهمية حيوية للجامعات ، فلا بد من التركيز على القضايا الأكاديمية أكثر من القضايا الإدارية وكذلك التركيز على تقديم اليات فعالة وحديثة في اعطاء الدورات والتدريس . في حين يرى (, Neupane & Devkota 2017 : 166) بأن جودة الخدمة التعليمية ترتبط برضا الزبائن وسلوكهم وولائهم عن طريق تفضيل منظمة على منظمة اخرى ، لذا فإن تقديم خدمة عالية الجودة للطلبة او الأساتذة يعد أمر لا مفر منه للبقاء والنجاح في ظل بيئة ديناميكية تنافسية ، فضلا عن ذلك فان جودة الخدمة تعد شرطاً أساسياً لبناء علاقة مع الزبائن والحفاظ عليها واستدامتها وتعزيزها، ويرى (Irmayani et al ,. 2018 : 113) بان جودة الخدمة التعليمية ترتبط بإدارة قادة التعليم ، والأموال المحدودة ، والمرافق والبنية التحتية ، والمرافق التعليمية ، ووسائل الإعلام ، ومصادر التعلم ، وأدوات ومواد التدريب ، والمناخ المدرسي ، والبيئة التعليمية ، والدعم من الأطراف ذات الصلة بالتعليم ، فإذا كان هنالك نقاط

ضعف في احد هذه المكونات التعليمية يؤدي ذلك الى تدني جودة المخرجات التعليمية (مواصفات الخريجين). وبين (Alayoubi et al , 2020 : 17) بأن مفهوم جودة الخدمة التعليمية هو نجاح المؤسسة التعليمية في توفير بيئة تعليمية تمكن الطلبة من تحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية وفق معايير أكاديمية مناسبة .

ثانياً : تعريف جودة الخدمة التعليمية .

ذكر (Joseph et al , 2005 : 67) بأنه من المستحسن أن تقوم المنظمات الخدمية بإجراء أبحاثها الخاصة قبل تنفيذ برامجها الخدمية وإلا لا يمكن ان تحقق مطابقة بين توقعات الخدمة مع عمليات تقديم الخدمة، لذا فان معرفة ما يتوقعه الزبائن هو الخطوة الأولى للمنظمات بل هي أهم خطوة في تقديم جودة الخدمة التعليمية ، وهذا يعني إن تقديم الخدمات التي يعدها الزبائن ممتازة يتطلب أن تعرف المنظمة ما يتوقعه الزبائن من الناحيتين النظرية والعملية ، وهذا سيجعل لدى المسؤولين الأكاديميين فهماً أفضل لاحتياجات جمهورهم المستهدف الأساسي والمحدّد (أي الطلاب) قبل أن يحاولوا تطوير وتنفيذ البرامج التعليمية . ويرى (Aghamolaei et al , 2007 : 79) بان جودة الخدمة التعليمية هي الفرق بين توقعات الزبائن للوضع المطلوب وتصوراتهم عن الوضع الحالي لتقديم الخدمة. اذ يؤدي عدم التواصل المباشر مع الزبون وفهم تفكيره إلى عدم قدرة متخذي القرار والمخططين على تحديد الاولويات الخدمية بالشكل الصحيح مما يؤدي إلى عدم القدرة لتقديم خدمة تلبى توقعات الزبائن ، ونتيجة لذلك تتولد فجوة الجودة بين مقدم الخدمة والزبون .

وذكر (Ahmady et al , 2019 : 7) بأن أهمية الجامعات في تنمية الموارد البشرية الماهرة إلى جانب التغييرات في الدور الإداري من الرقابة المباشرة إلى مراقبة المؤسسات، أدت إلى قيام الحكومات وزبائن الجامعات بالنظر الى جودة الخدمة في هذه المؤسسة بدقة ، اذ تواجه المؤسسات الخدمية والجامعات العديد من التحديات ، كالتكنولوجيا وخفض التكاليف والقرارات الحكومية وسياسات الميزانية المختلفة والمنافسة الشرسة مما يجعل توفير خدمات عالية الجودة شرطاً لا غنى عنه لبقائهم ، واستنادا الى ما تم ذكره انفا جدول (9) يوضح اراء بعض الكتاب والباحثين حول تعريف جودة الخدمة التعليمية .

جدول (9) اراء الكتاب والباحثين حول تعريف جودة الخدمة التعليمية

ت	المصدر	التعريف
1	Alamgir & Shamsuddoha , 2004 :2	التركيز على تلبية الاحتياجات والمتطلبات ، ومدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبائن
2	Abdullah , 2005 : 305	اداة توفر ميزة تنافسية مهمة تعمل على توليد مبيعات متكررة ، وردود فعل إيجابية شفوية ، وولاء الزبائن ، وتمييز المنتج التنافسي .
3	Ramseook et al.,2010 : 48	حكم أو موقف عالمي يتعلق بالتميز العام أو التفوق العام للخدمة .
4	Ismail et al ,. 2013 : 655	عدم وجود عيوب في عروض المنظمة، وانخفاض في حالات الفشل الداخلي والخارجي ، فضلا عن التوافق مع متطلبات الزبائن ، والملاءمة للاستعمال وتحقيق رضا الزبائن
5	شراهي واخرون ، 2014 : 30	مستوى الامتثال للخدمات المقدمة مع توقعات الزبائن
6	Uzunboylu , 2016 : 45	التناقض بين توقعات الزبائن وتصوراتهم عن الخدمة المقدمة .
7	Hock , 2016 : 73	اداة تعتمد على مقارنة الخدمة المتوقعة بالخدمة المدركة فهي نتيجة لعملية تقييم بالمقارنة بين ما هو متوقع وما هو متصور عند الحصول على الخدمة .
8	Spyridou, 2017 : 1	حكم الزبون على الامتياز العام أو التفوق العام للخدمة .
9	Bibili, 2017 : 8	عملية ملائمة الخدمة للاستعمال ، أو مدى نجاح الخدمة في تحقيق اغراض الزبائن .
10	Susilowati & Yasri , 2018 :679	أداة مهمة من قبل المنظمات لتطوير والحفاظ على علاقة مستمرة مع الزبائن .
11	Ramya et al ,. 2019 : 38	قدرة مقدم الخدمة او المنظمة على التمسك بزبائنهم.
12	Vasudevan , 2021 : 176	فهم الاختلافات بين توقعات أعضاء هيئة التدريس والطالب فيما يتعلق بكيفية إعطاء كل طالب الأولوية لجودة الخدمة التي يرغب فيها ، اي إن رضا الطلبة عن جودة الخدمة يتأثر بتجربتهم في الخدمات المقدمة لهم
13	حنضل وشران ، 2021 : 417	مجموع المواصفات المتعلقة بالخدمة المقدمة والتي يطلبها الزبائن (الطلبة) ، والتي تعد المحدد الرئيسي لرضا الطلبة او عدم رضاهم.

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية آنفة الذكر

واستنادا إلى ما تم ذكره آنفا يرى الباحث بأن التعاريف المذكورة انفا تتفق معظمها على عدة جوانب يمكن توضيحها كما يأتي :

- 1- إرضاء الزبون هو ما تهدف اليه المنظمات .
 - 2- المقارنة بين توقعات الزبون وما يحصل عليه .
 - 3- تقديم خدمات عالية الجودة لتحقيق الاستدامة في السوق .
 - 4- تقديم الخدمات عالية الجودة يحقق ولاء وتمسك الزبون بالمنظمة .
- وبناء على ما سبق يعرف الباحث جودة الخدمة التعليمية اجرائيا على انها مدى قدرة الجامعات في تقديم خدمة تعليمية مميزة بهدف تنمية قدرات وامكانية الطلبة ، و المحافظة على بقائهم في الجامعة لحين التخرج وعدم مغادرتها الى جامعات منافسة اخرى .

ثالثاً : اهمية جودة الخدمة التعليمية

تعد جودة الخدمة من أهم الادوات التي تعمل على تحسين الخدمات التعليمية ، اذ ان عملية التحسين تؤدي إلى مزيد من الإبداع لدى المتعلمين ، فضلا عن تطوير وتدريب المتعلمين مما يؤدي الى اضافة موارد بشرية متخصصة تمتاز بأداء عالٍ تعمل على خدمة المجتمع. (سيد عسكري واخرون ، . 2015 : 160) . ويرى (Aghamolaei & Zare , 2008 : 2) بان جودة الخدمة التعليمية هي أداة مهمة متعددة العناصر يمكن استعمالها لمعرفة تصورات وتوقعات جودة الخدمة كما يراها الزبائن والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز القيمة للمنظمة ، فضلا عن أنها تؤثر بشكل إيجابي على نجاحها . وأشار (Ighomereho et al , 2022 : 2) إلى أن أهمية جودة الخدمة بأنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة في ارباح المنظمات فضلا عن الزيادة في الحصة السوقية ومعدل العائد على الاستثمار وكذلك تحقق رضا الزبائن وتشجعهم للحصول على الخدمة في المستقبل ، كما أن تقديم خدمات عالية الجودة للسوق تزيد من كفاءة الخدمة المقدمة للزبائن مما يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة .

وذكر (Fahim , 2019 : 229) بأن جودة الخدمة التعليمية تعد بشكل عام الجانب الأكثر حيوية الذي يسهم في إنشاء وتطور مصداقية وسمعة المنظمة لدى الناس ، كما انها تعد من أهم المعايير التي تستعمل لإرضاء الزبائن والتي تنعكس على تعزيز مستويات الأداء والنجاح والربحية . كما اشار (Zulaiha & Lian , 2020 : 45) إلى أن المنظمة التعليمية تعد مؤسسة رسمية لديها رؤية ورسالة وأهداف تعمل على تحقيقها عن طريق تمكين العناصر الموجودة في المنظمة ، بدءاً من الاستاذ والطلاب والبرامج الأكاديمية والمرافق

الداعمة وهذا يجعل المنظمة قادرًا على تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها . وذكر (مراد و احمد ، 2018 : 40) بان جودة الخدمة التعليمية تكمن اهميتها في انها تسعى لتحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث اسلوب العمل وأداء المعلومات وأهداف المنظمة ، وكذلك القدرة على مواجهة التطورات العالمية المتسارعة في مجال التعليم ، كما انها تعمل على تلبية رغبات وحاجات الزبائن الداخليين والخارجيين داخل الجامعات ، و تحفز العاملين وتنمي دوافعهم لأجل تقديم الخدمة بطريقة مبتكرة ، وانها تؤدي الى اتخاذ قرارات سليمة تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة ، فضلا عن انجاز و أداء العمل في الكلية بأقل وقت وجهد وتكلفة وكذلك تعمل على كشف وتحديد مواطن الضعف في النظام التعليمي وإيجاد الحلول لمشاكله .

ويرى (Purwanto et al., 2020 : 10) بان جودة الخدمة تعد اداة بالغة الاهمية في قطاع التعليم العالي ، كونها تنظر الى الطلبة كزبائن أساسيين ، لا بد من ان يعمل مزودو الخدمة على تلبية توقعاتهم وتصوراتهم باستمرار . وذكر (Latif et al., 2017 : 2) بانه في الآونة الأخيرة ، رسخ قطاع التعليم نفسه في صناعة سريعة النمو وتنافسية من اجل تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي ، على مستوى الصعيد العالمي ، لذلك كان لابد من إجبار الجامعات على الخروج من وضعها الحالي والتفكير بجدية في كيفية تحسين الجوانب المختلفة للجودة ، لذلك فقد حظيت جودة الخدمة باهتمام كبير من المديرين والأكاديميين كونها تسهم في تحسين اداء جامعاتهم فضلا عن كونها تحقق انخفاض في التكاليف ، وتعزز رضا الطلبة. ويرى (Zhu , 2016 : 5) ان جودة الخدمة التعليمية تعبر عن عمل اجتماعي يحدث عند الاتصال المباشر بين الزبون (الطالب) واعضاء المنظمة (الاساتذة) ، اذ تعد جودة الخدمة سمة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق استراتيجية التمايز، فعن طريقها يقارن الزبائن ما يرون أنهم سيحصلون عليه من خدمات مع توقعاتهم لها ، لذا فإن فهم توقعات الزبائن أمراً ضرورياً لإدارة المنظمات لتقدم خدمة فائقة تمكنها من البقاء على قيد الحياة في بيئة سريعة التغير .

وفي سياق ذي صلة اشار (Heizer et al., 2017: 217) بأن اهمية جودة الخدمة يمكن تحديدها من عدة جوانب :

1- **سمعة المنظمة** : إذ يمكن للمنظمة التعليمية أن تتوقع سمعتها من حيث جودة الخدمة التي تقدمها ، فاذا كانت خدمة جيدة تأتي بالإيجاب على المنظمة اما اذا كانت الخدمة رديئة تلحق الضرر بالمنظمة ويؤدي ذلك الى عدم الرضا من قبل زبائنها .

2- المسؤولية : لا بد على الجامعات ان التي ان تقدم خدمات جيدة لزبائنها لكي تكون بعيدة عن تحمل المسؤولية القانونية فيما لو تم تقديم خدمات تلحق الضرر بالطلبة .

3- الآثار الجانبية: لا بد على المنظمات ان تقدم خدمات تلبي حاجات زبائنها ، حتى تستطيع تحقيق اهدافها التي تسعى لها ، فضلا عن تجنب الاثار التي ممكن ان تنشأ نتيجة عدم رضا الزبائن عن خدمات المنظمة .

واستنادا إلى ما تم ذكره آنفا يرى الباحث بأنه على المنظمات التعليمية العمل على اعتماد اساليب الجودة وأدواتها في تطوير قدراتها وامكانياتها المادية والمعرفية ، كونها تعد مصدرا رئيساً في استقطاب الزبائن (الطلبة) ، فضلاً عن ان الاعتماد على انظمة الجودة يساعد في خفض تكاليف العمليات ويحقق زيادة في الحصة السوقية وهذا ينعكس بالإيجاب على زيادة الارباح ويحقق الرضا سواء كان من الزبائن الداخليين (الاساتذة والموظفين) او الزبائن الخارجيين (الطلبة) .

رابعاً : اهداف جودة الخدمة التعليمية .

أصبحت جودة الخدمة التعليمية مؤخرًا مكونًا أساسيًا لاستراتيجية تسويقية ناجحة في الجامعات ، اذ تركز المنظمات على الزبائن بشكل اساسي لكي تحقق نجاحًا أكبر من منافسيها ، لذا تعتمد جودة الخدمة التعليمية على مستوى أداء الخدمة لكي يتم الحصول على جودة مدركة جيدة تلبي توقعات الزبائن وتساعد المنظمة من الاستمرار في المنافسة . (, Chieochankitkan & Sukpatch , 81 : 2014) . ويرى (Mortimore & Stone, 1991 : 69) ان جودة الخدمة التعليمية تهدف الى تنمية الفضيلة لدى العاملين وتعمل على الإعداد للعمل و تضع عملية تطوير القدرات المعرفية في اولوياتها ، فضلا عن انها تعزز النمو الروحي والأخلاقي والثقافي والعقلي والبدني للطلبة في الجامعة والمجتمع ، وكذلك إعدادهم لكي يكونوا قادرين على كسب الفرص والخبرات و تحمل المسؤولية . كما يرى (Uslu , 2020 : 25) بأن المنظمات التعليمية تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة لزبائنها أكثر من منافسيها ، اذ تعد من اهم الاهداف التي تحاول المنظمات التعليمية تحقيقها .

ويرى (Tan, 2017 : 11) بان المؤسسات التعليمية تعد مؤسسات اجتماعية تهدف الى تقديم خدمات مهمة للمجتمع ، لكي تكون قادرة على مساعدة وإعداد خريجين يمتازون بفاعلية داخل السوق التنافسية. وذكر (Latif et al., 2017 : 5) بأنه يمكن للجامعة ان تحقق تعزيزاً في رضا الزبائن (الطلاب) عن طريق تكييف بيئة المؤسسة لكي تتوافق مع احتياجات

الزبائن. وأشار (Madani , 2018 : 101) إلى أن جودة الخدمة التعليمية تعمل على تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن توضيحها وفقا لما يأتي :-

- 1- تحسين ورعاية وتعليم الطلبة.
 - 2- تعزيز التعلم وتحسين مهارات الطلبة .
 - 3- تحسين كل جانب من جوانب المؤسسة التعليمية .
 - 4- إدراك التطور المعرفي للمتعلّم باعتباره الهدف الرئيسي لجميع أنظمة التعليم.
 - 5- إبراز دور التعليم في تعزيز قيم ومواقف المتعلمين في تنمية نموهم الإبداعي والعاطفي.
- واستنادا الى ما سبق يستنتج الباحث بأنه الهدف الرئيسي الذي اتفق عليه الباحثين السابقين هو تلبية توقعات الزبائن واشباع حاجاتهم ، كونهم المحرك الاساسي للعملية التعليمية فبدون وجود الطلبة لا يمكن للنظام التعليمي ان يستمر .
- خامساً : خصائص جودة الخدمة التعليمية .

تعد جودة الخدمة التعليمية من أهم الادوات التي تستخدم لتمييز المنظمات الخدمية ، وهذا ناتج عن عدة خصائص تميزها عن المنظمات الاخرى يمكن توضيحها كما يأتي :

(Mahmoud & Khalifa ، 2015 :344 و Ghotbabadi et al., 2015 : 268) و (Saglik et al ,2014:102, سلمان & ابراهيم ، 2013 : 8 و Gupta & Kaushik,2018 :3

الخليل و محرز ، 2019 : 27)

- 1- **عدم امكانية خزن الخدمة** : هنالك صعوبة في عملية خزن الخدمات ، ويعود هذا نتيجة عدم الملموسية التي تتميز بها ، إذ إن ازدياد اللاملموسية في الخدمة المقدمة يؤدي ذلك الى انخفاض في فرص تخزينها .
- 2- **الاتصال المباشر مع الزبون** : الخدمات بطبيعتها تتطلب أن يكون هنالك اتصال مباشر وتفاعل ما بين مقدم الخدمة والزبون فمن الصعب فصل الخدمة عن شخصية من يقوم بتقديمها ، وهذا يكون مختلف في المنتجات الملموسة، مما يعني أن الاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة يتطلب ان يكون كلا منهما في المكان نفسه في آن واحد .
- 3- **عدم الملموسية** : الخدمة التعليمية في اساسها غير ملموسة، اذ لا يمكن لمسها أو رؤيتها او الاحساس بها الا عند الحصول عليها ، وهذه هي الميزة الاساسية للخدمة والتي تميزها عن السلع ، فضلا عن أن الخدمة تتميز بمجموعة من المؤثرات المتعلقة بمقدم الخدمة ، كطبيعة وأسلوب تعامله ، وطريقة الكلام ، ومستوى حدائه المعدات ونظافة مكان تقديم الخدمة .

4- **عدم الملكية** : بما ان اعتبار الخدمة في الاساس هي غير ملموسة، لذا فان الزبون له الحق في الحصول على الخدمة واستعمالها لفترة زمنية معينة دون الحصول على ملكيتها ، أي لا يمكن نقل ملكية الخدمة من مقدم الخدمة الى الزبون .

5- **القابلية للتلف** : تعني أنه لا يمكن تخزين الخدمات ، ولا يمكن إرجاعها وإعادة بيعها الى مقدم الخدمة، نظراً لأن التقلبات الدورية في الطلب على الخدمات ستؤثر بشكل مباشر على كمية إنتاج الخدمات التي لا يمكن تخزينها، مما يجعل قابلية الخدمات للتلف تصبح مشكلة خطيرة كلما زاد مقدار هذه التقلبات . فضلا عن ان ، الخدمات يتم استهلاكها في وقت إنتاجها لهذا السبب ، لا يمكن فصل عمليات الإنتاج والاستهلاك عن بعضها البعض ولا يمكن تمييزها عن بعضها البعض .

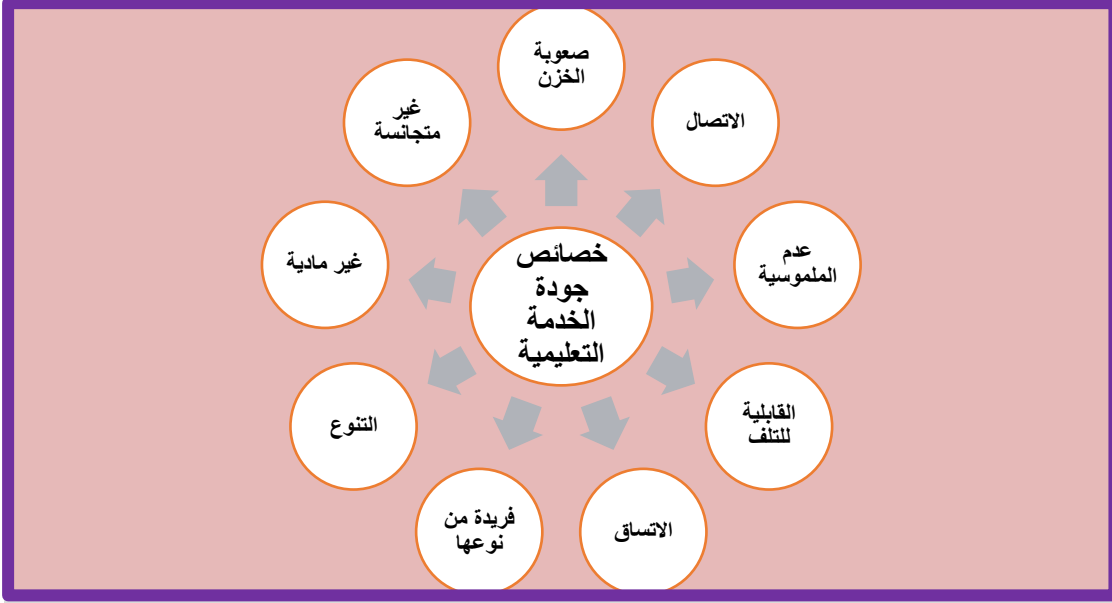
6- **الاتساق** : تعني هذه الخاصية بأن الخدمة التي يتم تقديمها للزبون تبقى بنفس الدرجة في كل مرة يتم الحصول عليها .

7- **الخدمة التعليمية فريدة من نوعها** : تعد الخدمة التعليمية فريدة من نوعها، كون التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون يتمثل بمجموعة من الخبراء ، إذ تبقى هذه المجموعة كما هي لفترة طويلة جداً (بحد أدنى عامين) مع حدوث تغييرات قليلة جداً فضلا عن ذلك ، يكون التفاعل متكرراً في بعض الأحيان كل يوم ، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم بين مقدم الخدمات ومتلقيها.

8- **غير مادية** : تعد الخدمة بطبيعتها كياناً غير مادي ، إذ ان هذه الخاصة تجعل من الزبون غير قادر على إصدار الحكم على جودتها بناء على تقييم محسوس ، عن طريق لمسها او تذوقها قبل عملية الشراء

9- **غير متجانسة** : تعد الخدمات غير متجانسة مما يجعل هنالك صعوبة في توحيدها وتنميطها ، وهذا ناتج عن اختلاف طرق تقديم الخدمة من مقدم خدمة لآخر ، بسبب اختلاف كفاءاتهم ومهاراتهم ، فضلا عن مكان وزمان الحصول على الخدمة ودرجة التفاعل بين المنتج والزبون.

واستنادا الى ما تم ذكره آنفا شكل (17) يوضح خصائص جودة الخدمة التعليمية .



شكل (17) خصائص جودة الخدمة التعليمية

المصدر // اعداد الباحث بالاعتماد على الجهود المعرفية انفة الذكر

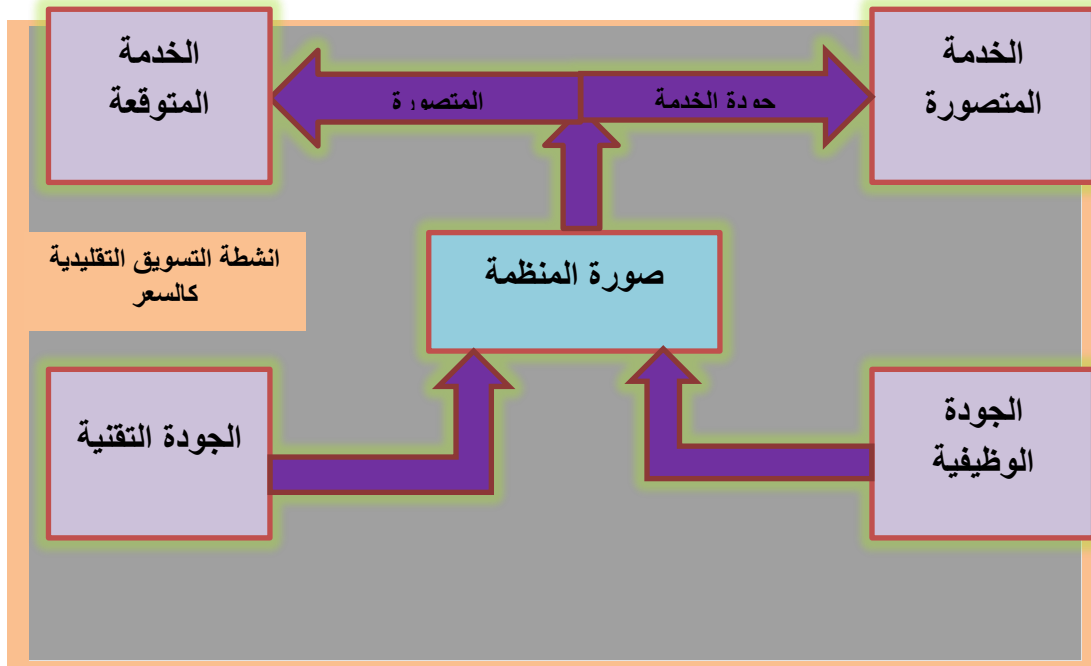
ومن هذا المنطلق يستنتج الباحث بأن جودة الخدمة التعليمية لها خصائص مميزة لا تختلف كثيرا عن خصائص الخدمات الأخرى الا في خاصية ان جودة الخدمة التعليمية فريدة من نوعها كون مستوى التفكير بين مقدم الخدمة والزبون لا يختلف كثيرا نتيجة الوعي الفكري والعقلي لكلا منهما ، فضلا عن ذلك فإن الاتصال المتكرر وبشكل يومي تقريبا له اثر ايجابي في تحقيق رضا الزبون عن مستوى الجودة المقدمة .

سادساً : نماذج جودة الخدمة التعليمية

تعد جودة الخدمة مفهوم حاز على اهتمام خاص بين الباحثين الاوربيين وباحثي الولايات المتحدة والدول المتقدمة الأخرى لأكثر من 30 عاماً ، اذ طور ممثلو المدرسة الاسكندنافية الأسس المنهجية لبحوث جودة الخدمة في مجال الاعمال ، وحددوا بعدين لجودة الخدمة هما البعد التقني والبعد الوظيفي ، واللذان يتعلقان بالخدمات التي تقدمها المنظمات. فضلا عن ذلك فإن الأكاديميون الأمريكيون كانوا يجرّون أيضاً أبحاثاً حول جودة الخدمة عن طريق معالجة علاقتها مع السلع الملموسة والذين حددوا ثلاثة أبعاد لأداء الخدمة : هي مستويات المواد والمرافق والموظفين . (Galeeva , 2016 : 4) . ونظرا لاختلاف النماذج وتعددتها التي اعتمدت لقياس جودة الخدمة التعليمية سيقوم الباحث بعرض هذه النماذج وفقا لما يأتي :

1- أنموذج الجودة الفنية والوظيفية لـ Grönroos

وفقاً لـ (Gronroos) ، فإن جودة الخدمة كما يراها الزبائن لها بعدين ؛ بعد تقني متعلق بالنتيجة وبعد وظيفي متعلق بالعملية، وهما بعدين أساسيين للجودة ، إذ تعد صورة المنظمة متغيراً مهماً يؤثر إيجاباً أو سلباً على أنشطة التسويق فيها ، وكذلك القدرة في التأثير على تصور الزبائن للخدمات المقدمة . وكذلك فإن صورة المنظمة سيكون لها تأثير في سلوك الشراء لدى الزبائن، فهي تؤثر على أذهان الزبائن عن طريق التأثيرات عدة تأثيرات كالإعلان والعلاقات العامة والصورة المادية والكلمات الشفهية والتجارب الفعلية للخدمات . (Zeleke , 2012 : 42) . ويرى (Groenroos , 2001 : 151) بأن ابعاد جودة الخدمة التقنية والوظيفية تحل محل ميزات المنتج المادي. ونظراً لأن الزبائن غالباً ما يكون لديهم اتصالات مستمرة مع نفس المنظمة ،لذا فإن الزبائن يعتمدون على خبراتهم السابقة وتصوراتهم العامة عن المنظمة التي يتعاملون منعها ، وهنا تم تقديم مفهوم الصورة كعنصر مهم آخر في نموذج جودة الخدمة المتصور ، بحيث تم أخذ الجانب الديناميكي لعملية تصور الخدمة في الاعتبار أيضاً حتى يكون للزبون معرفة كاملة عن مقدم الخدمة .



شكل (18) نموذج جودة الخدمة لـ (Grönroos)

Source // Zeleke , Tibebe . (2012) , " Impact of service quality on customer satisfaction at the public owned National Alcohol and Liquor Factory " Masters degree in business leadership university of south Africa

ويرى (Kang & James , 2004 : 269) بان هذا النموذج لجودة الخدمة يتكون من أبعاد فنية ووظيفية ، وأن صورة مؤسسة الخدمة تعمل كمرشح في تصور جودة الخدمة ، وهذا يؤدي الى وجود علاقات مباشرة بين إدراك جودة الخدمة وأبعاد الجودة الفنية والوظيفية ، فضلاً عن التأثيرات غير المباشرة للجودة الفنية والوظيفية على تصور جودة الخدمة وهذا يؤدي في نهاية الامر الى رضا الزبائن .

يستنتج الباحث من شكل (18) المذكور انفا ، بأن صورة المنظمة تلعب دوراً مركزياً في إدراك الزبائن لجودة الخدمة وعليه ، من الضروري أن تدار الصورة بشكل صحيح، لضمان حدوث التأثير الناتج عن عدة عوامل مرتبة بالصورة (كالسعر ، الاعلان) وعليه الوصول الى تحقيق الخدمة المدركة من لدن الزبائن والتي تؤدي الى تحقيق رضاهم عن الخدمة المقدمة .

2-انموذج الفجوات (SERVQUAL)

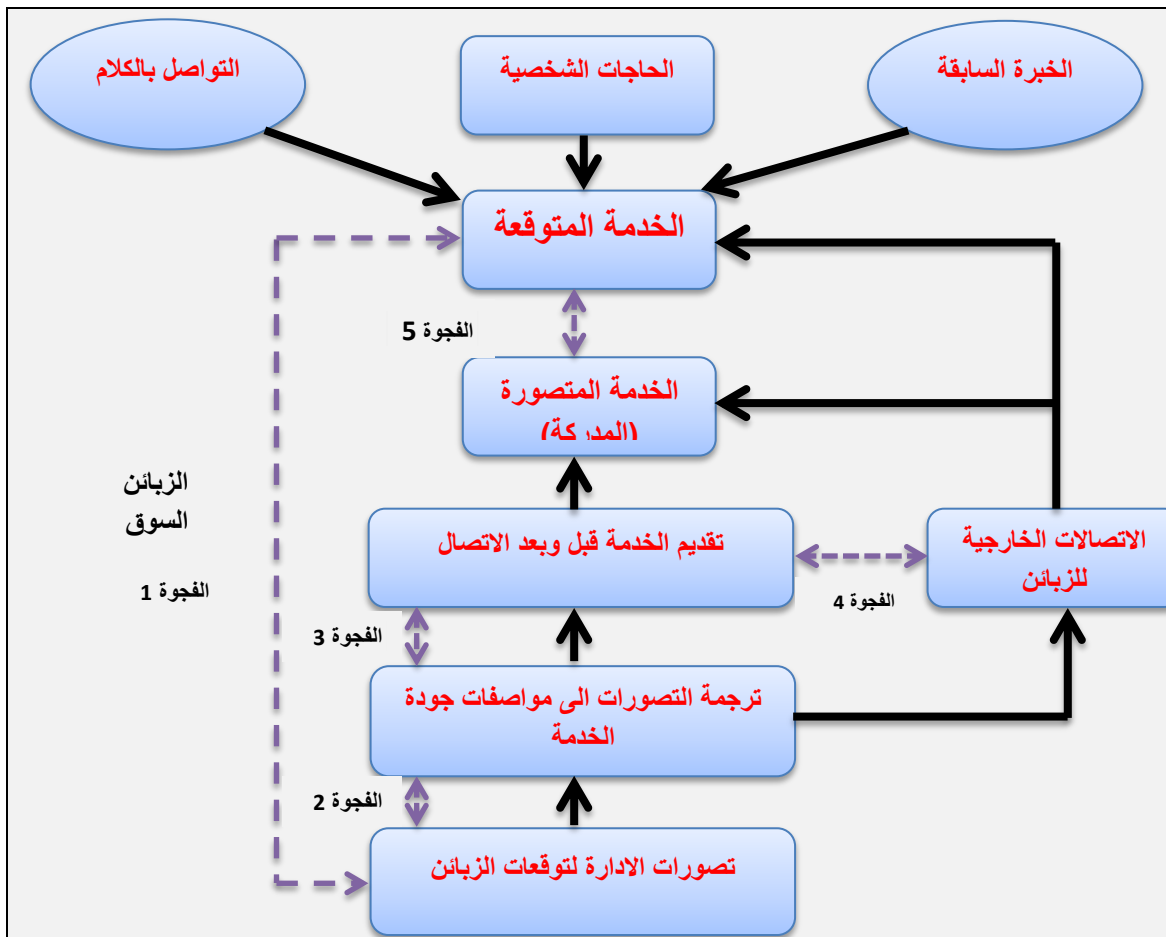
أنموذج تم صياغته وتطويره من قبل (parasuraman et al ,1985)، اذ حدد ثلاثة عناصر لجودة الخدمة هي التميز، التوقع والإدراك، تم تنفيذ هذا الانموذج عن طريق اجراء مسحا مكون من 22 سؤال مرتبطة بعشرة ابعاد متداخلة مع بعضها هي (الملموسية ، والموثوقية ، والاستجابية ، والتواصل ، والمصادقية ، والضمان ، والكفاءة ، والمجاملة ، فهم ومعرفة الزبون ، والوصول)، تم تقليصها لتصبح خمسة ابعاد هي (الملموسية ، والموثوقية ، والاستجابية ، والضمان والتعاطف) . (Dan , 2020 : 14).

ويرى (Uppal et al ., 2018 : 3) مقياس الفجوات يعد مقياساً يعتمد عليه الزبون في تحديد حاجاته ، اذ يستخدم لقياس جودة الخدمة المقدمة في مجموعة من الصناعات المختلفة، اذ يعمل على تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن وتصوراتهم، أي مدى الرضا عن الخدمات المقدمة، فهو يعتمد على الافتراض الأساسي بأن الزبائن يمكنهم تقييم جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات عن طريق مقارنة التوقعات والخبرات ، فإذا كانت الخبرات أقل من التوقعات ، عندها سيرى الزبون الجودة على أنها منخفضة، اما إذا كانت الخدمات تلبي التوقعات أو تتجاوزها، فسيرى الزبون أن الجودة عالية. وبين (Shi , 2021 : 11) ان نموذج الفجوات تعرض للعديد من الانتقادات يمكن توضيحها وفقاً لما يأتي :

1- ان جودة الخدمة وفقاً لهذا الانموذج غير مناسب لجميع الخدمات ، اي يجب الاعتراف به كنموذج مواقف لجودة الخدمة. اذ يركز عدم التأكيد هذا على العلاقة بين توقعات الخدمة ونتائج الخدمة من حيث إرضاء الزبائن ، وهو ما ينتقد أن جودة الخدمة ورضا الزبائن هما بنائين مستقلين ويلعب الرضا دوراً وسيطاً لتهدئة التصورات قبل تقديم الخدمة و بعد مواجهة الخدمة.

- 2- يعد انموذج الفجوات الذي يستخدم درجات الفجوة بين التوقعات والتصورات أقل صرامة بسبب عدم اليقين في التوقعات. على وجه التحديد ، فقد تتقلب التوقعات أثناء عملية الخدمة ويمكن للزبائن التعلم من خبراتهم السابقة وعليه تغيير توقعاتهم في مواجهة الخدمة التالية .
- 3- تؤدي أداة جودة الخدمة الموجهة نحو العملية إلى فقدان جودة النتائج.
- 4- أبعاد جودة الخدمة لا يمكن أن تكون دائمة نفسها ، لذا يجب تعديلها اعتماداً على الخدمة المقدمة .

وفي الصدد نفسه ، يرى (Huyen , 2016 : 14) بأن هذا الانموذج يحتوي على خمس فجوات تؤثر في تصور الزبون تجاه جودة الخدمة التي حصل عليها ، اذ يمكن عرض هذه الثغرات كما في شكل (19) المذكور في ادناه .



شكل (19) انموذج الفجوات (SERVQUAL)

Source // Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.

ويمكن تحديد الفجوات في نموذج SERVQUAL وفقا (Huyen , 2016 : 15) بما يأتي:

- أ- الفجوة بين توقعات الزبون و تصورات الإدارة .
- ب - الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة ، وتصورات الادارة .
- ت - الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة و الخدمة المقدمة .
- ث - الفجوة بين الخدمة المقدمة و الاتصال الخارجي .
- ج - فجوة الزبائن ، الفرق بين توقعات الزبائن وتصورهم حول جودة الخدمة .
- واستنادا إلى ما سبق يستنتج الباحث بأن المنظمات فيما إذا ارادت ان تحقق رضا الزبائن ، لابد لها من أن تقوم بإدارة الفجوات الاربعة الاولى بشكل صحيح ، لكي يتم تقليل الفروقات في الفجوة الخامسة ، وهذا ينعكس بالإيجاب على الخدمة المقدمة على تحقيق اهداف المنظمة .

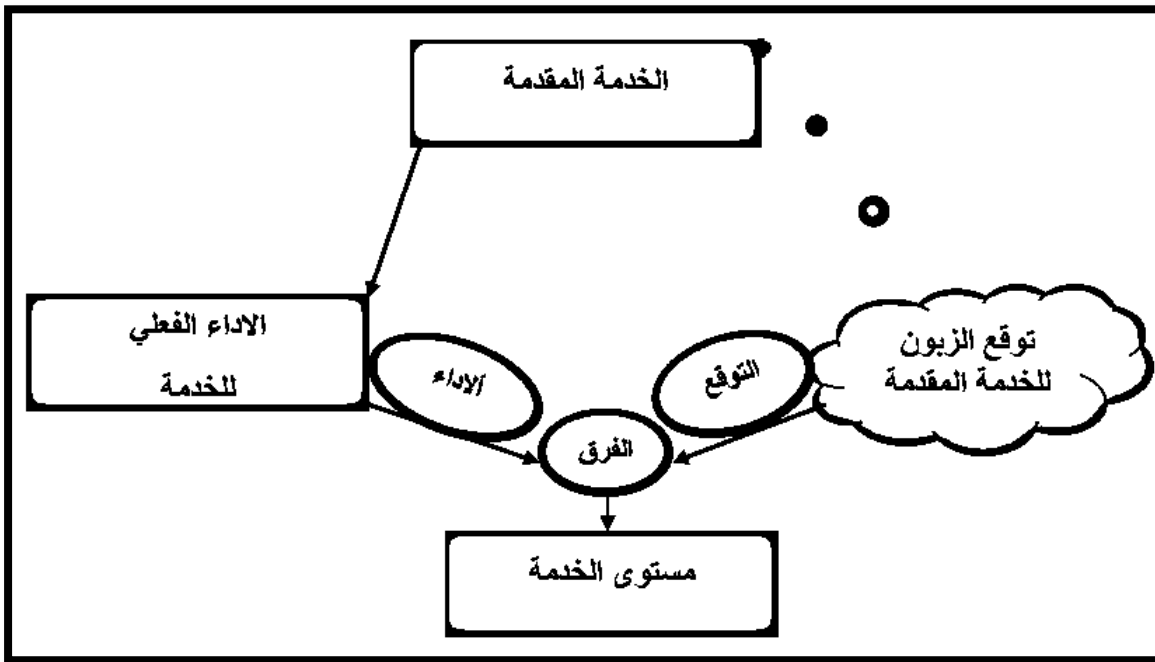
3- أنموذج الادراك ، اداء الخدمة (SERVPERF) .

طور كرونين وتايلور (1992) تعريف نموذج جودة الخدمة بإلغاء جميع بنود التوقع وتضمين فقط عناصر قياس الإدراك (التصور) من أجل تطوير أداة جودة الاداء ، اذ يتكون نموذج SERVPERF من 22 عنصراً من عناصر الإدراك ، ولكي يتم تبرير التغييرات في نموذج الفجوة ، سلط كرونين وتايلور (1992) الضوء على فكرة أن جودة الخدمة تتأثر بعوامل ومتغيرات مختلفة لها دور مهم تؤديه في مستوى الإدراك الحالي للزبائن . (Al-jazzazi , 2017 : 24) ويرى (Naidoo , 2016 : 24) بأن هذا النموذج يوفر مقياساً أفضل لجودة الخدمة من زاوية القياس النفسي عند مقارنته بقياس جودة الخدمة لأنموذج (الفجوة) الا ان هذا النموذج يثير مخاوف متعددة عند القياس ، كالمخاوف النفسية ومخاوف نظرية ومخاوف تشغيلية خاصة بالأنموذج . وأشار (Seth et al , 2005 : 920) بان التحقيق في تصور وقياس جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون ونوايا الشراء ، اوجد ان التصورات فقط هي مؤشر أفضل لجودة الخدمة، وأن الأداء بدلاً من "توقع الأداء" هو الذي يحدد جودة الخدمة، اي يتم تقييم جودة الخدمة عن طريق التصورات فقط دون التوقعات وبدون أوزان أهمية وفقاً للصيغة : التوقعات - الاداء = جودة الخدمة .

وأشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن هذا الانموذج تعرض لعدد من الانتقادات العملية والنظرية والتي يمكن تحديدها وفقاً لما يأتي : (Alizadeh , 2015 : 15) .

1 - هناك القليل من الأدلة على أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة من حيث فجوات الإدراك والتوقع .

- 2- يمكن أن تكون إدارة اداة (جودة الخدمة) مربكة ومرهقة للمجيبين .
 - 3- يتم تقييم عملية تقديم الخدمة فقط ويتم التغاضي عن نتائج الحصول على الخدمة.
 - 4- الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة ليست عالمية ولا تحمل العناصر دائماً على العوامل التي يتوقعها الزبون مسبقاً.
 - 5- قد لا يتم تطبيق أبعاد جودة الخدمة في أنواع مختلفة من الخدمات .
- واستناداً الى ما سبق شكل (20) يوضح نموذج الاداء الخاصة بقياس جودة الخدمة التعليمية



شكل (20) نموذج الاداء لجودة الخدمة

المصدر // الجبوري ، حسين مراد صلال (2021) ، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية " ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال – كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .

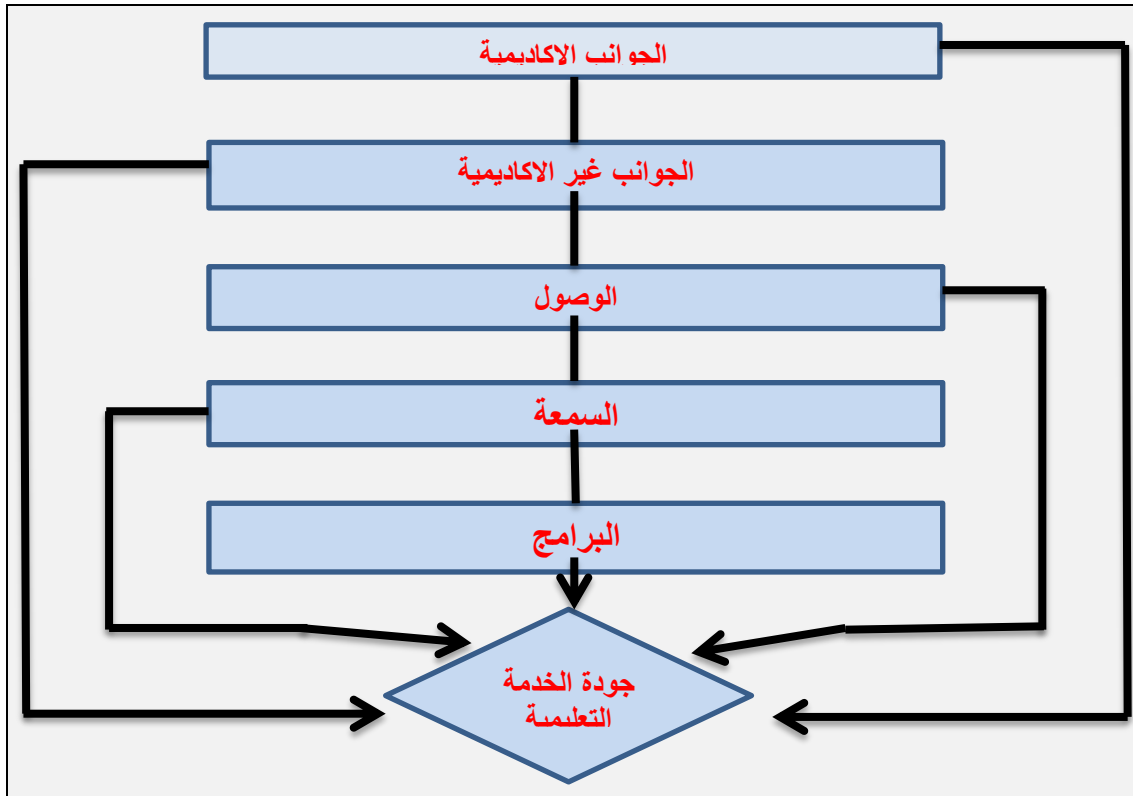
ويستنتج الباحث من شكل (20) اعلاه بأن توقعات الزبائن عن الخدمة التعليمية ليس لها قيمة تذكر ، إذ إن ما يحصل عليه الزبائن من الخدمة التعليمية والذي يعني الاداء الفعلي المتحقق هو الاساس في تحقيق رضاهم .

4- انموذج اداء التعليم العالي (HEdPERF)

يعد هذا الانموذج احد النماذج التي يتم عن طريقها قياس جودة الخدمات ، وبالتحديد جودة الخدمة التعليمية ، اذا قام بصياغته وتطويره (Abd Ullah , 2005) ، والذي وضع له ابعاد تختلف كثيراً عن الابعاد التي تم وضعها في النماذج الاخرى التي تقيس جودة الخدمات بشكل عام ، اذا يعرف هذا النموذج بـ (HEdPERF) ، وتعني نموذج أداء التعليم العالي ، إذ

تم تحديد خمسة ابعاد لجودة الخدمة التعليمية هي (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، الوصول ، السمعة ، البرامج)، (الجبوري ، 2021 : 70) . ويرى (Prasad & Jha , 2013 : 30) بان الزبائن (الطلاب) هم العامل المهم الذي يجب ان يؤخذ في الاعتبار للحفاظ على جودة الخدمة، وعليه فإن تصميم أداة تلبية متغيراً معيناً يكون أكثر جدوى . لذا تم تطوير الانموذج من قبل (Abd Ullah , 2006) ليصبح ستة ابعاد بإضافة بعد الفهم ، والذي اعتمد على منهجية تحقق العوامل المتعلقة بجودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن - أي الطلاب .

وبين (Mulyono et al.,2020 : 930) بأن مقياس HedPERF يعد الأفضل في قياس جوانب التعليم العالي، إذ إن معرفة تصور جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات من شأنه أن يعطي نضرة واضحة عن الحالة الحقيقية لرضا الطلاب وولائهم ، فإذا فهمت المنظمات (الجامعات) الواقع وبذلت جهوداً لإرضاء الزبائن (الطلاب) ، فسيكون ذلك مفيداً لها على المدى الطويل حيث سيساعدهم في الحصول على حصة سوقية إضافية مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها. فضلاً عن أن رضا الطلاب هو أحد الأهداف الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي ، لأن الطلاب الراضين يشكلون مصدرًا للميزة التنافسية التي تؤدي إلى كلام إيجابي شفهي ، اتصال شفهي يساعد على الاحتفاظ بالطلاب وكسب وولائهم . إذ يؤدي رضا الطلاب دوراً مهماً في نجاح الجامعة ويمكن أن يكون بمثابة أداة مهمة في تحسين جودة الخدمة المدركة. وعليه يُنظر إلى الطلاب بشكل متزايد على أنهم زبائن لخدمات التعليم العالي ، لأن هذا الرضا يصبح جانباً مهماً جداً للمؤسسات التعليمية في الحصول على الطلاب الجدد بالاعتماد على الطرق والوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق الرضا . لأن ذلك يؤدي إلى ضمان الأداء الناجح على المدى الطويل للمنظمات العامة والخاصة . واستناداً إلى ما تم ذكره آنفاً شكل (21) يوضح العوامل التي تحقق رضا الطلبة وفقاً لأنموذج (HedPERF)



شكل (21) الجوانب التي تؤدي الى جودة الخدمة التعليمية وفقا لأنموذج HEdPERF

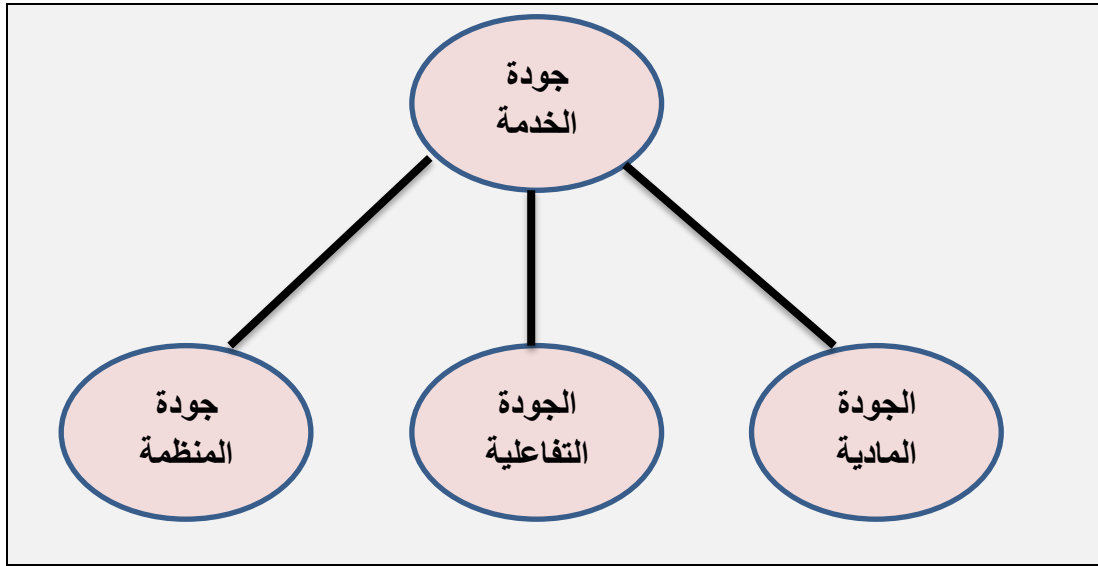
المصدر : اعداد الباحث استنادا الى الجهود المعرفية المذكورة انفا .

واستنادا الى ما سبق يستنتج الباحث بأن المنظمات (الجامعات) فيما اذا ارادت ان تحقق حصة سوقية في سوق يشهد منافسة شديدة بين الجامعات سواء كانت عامة او خاصة ، لابد لها من ان تحفز الزبائن (الطلبة) عن طريق تقديم خدمات تفوق منافسيها ، اي يجب ان يشعر بها الطالب قبل الدخول الى الجامعة ، اي كسب وتحقيق رضاه قبل ان ينظم لها .

5- انموذج Lehtinen و Lehtinen

طور هذا الانموذج من قبل (Lehtinen & Lehtinen ، 1982)، اذ يتكون هذا الانموذج من ثلاثة مكونات، وضعت التصور حول جودة الخدمة، (Lapre ، 2013 : 40). وذكر (Lehtinen & Lehtinen ، 1991 : 288 - 290) بأن المكونات الثلاثة هي (الجودة المادية والجودة التفاعلية وجودة المنظمة). اذ يعد الانموذج الاول الذي حدد بوضوح العناصر الملموسة مثل البيئة المادية كأحد جوانب جودة الخدمة والتي تتعلق بالجودة المادية للخدمة (الأدوات المادية والبيئات بما في ذلك المواد والمرافق) . كما يركز المكون التفاعلي على العناصر بين الزبون ومقدم الخدمة والتي تشمل العناصر التفاعلية بين العاملين والادارات والزبائن والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة . اما جودة المنظمة فهي مدى اهتمام

الزبائن الحاليين والمحتملين ومستوى رضاهم عن المنظمة فهي بمثابة صورة المنظمة. واستناد الى ما تم ذكره انفا، شكل (22) يوضح مكونات جودة الخدمة التعليمية .



شكل (22) مكونات جودة الخدمة التعليمية وفقاً لـ Lehtinen & Lehtinen

Source // Lapré , Frederik Albert Ludwig ,(2012) , " service quality in nursing homes " , Submitted for the degree of Doctor in Business Administration , School of Management University of Bradford .

سابعاً : ابعاد جودة الخدمة التعليمية

تعد عملية قياس جودة الخدمة التعليمية تحدياً للباحثين و الكتاب ، وهذا يعود الى وجود العديد من المقاييس والمدارس الفكرية المختلفة التي اعتمدت في قياس جودة الخدمة ، اذ ان المقياس المثالي لجودة الخدمة هو المقياس الذي لا يكون سليماً من الناحية النفسية فحسب ولكنه أيضاً قوياً من الناحية التشخيصية بما يكفي لتقديم رؤى للمنظمات حتى تتخذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود قصور في الجودة التي تقدمها. (Vilakazi , 2021 : 20) . ويرى (Miguel et al , . 2007 : 2) بان أداة الفجوات أحد المقاييس الذي استخدم بشكل واسع لقياس جودة الخدمة ، إذ يستعمل هذا المقياس لتقييم جودة الخدمة بناءً على تصورات الزبون ، والتي بدورها تمثل الفرق بين الجودة المدركة و المتوقعة ، فعن طريقه يتم تقييم الجودة بناءً على أبعاد جودة الخدمة التي تتوافق مع المعايير المستخدمة من قبل الزبائن عند تقييم جودة الخدمة. وهذا المقياس يتكون من 10 أبعاد وهي، (الملموسية ، والموثوقية ، والاستجابة ، والتواصل ، والمصداقية ، والضمان ، والكفاءة ، والمجاملة ، وفهم و معرفة الزبون ، والوصول) ثم بعد ذلك رأى (Parasuraman et al.) ان هناك تداخل بين الابعاد، مما دفعه إلى إعادة دراسة المقياس مرة اخرى، وتوصل الى ترشيح وتقليل ابعاد

المقياس إلى خمسة والمتمثلة بـ (الملموسية ، والموثوقية ، والاستجابة ، والضمان ، والتعاطف) إلا أن هذا النموذج سبب للباحثين مجموعة من المخاوف المتعلقة بجودة الخدمة. فضلا عن أن هناك عيوباً مفاهيمية وتشغيلية خطيرة مرتبطة بهذا النموذج والتي منها، ان هذا المقياس الذي طوره (Parasuraman et al.) ، تم تطبيقه على نطاق واسع في أدبيات التسويق ، إلا أنه غير مناسب كونه يركز على عملية تقديم الخدمة، ولا يتضمن النتائج المتحققة لقاء الخدمة المقدمة . (Lu , 2006 : 12) . مما دفع كرونين وتاييلور (1992) لاقتراح مقياس جودة الادراك SERVPERF الذي يهدف إلى قياس جودة الخدمة ، ويعمل كمقياس لموقف محدد طويل الأجل في نقطة زمنية واحدة ، لذا فان القضايا العملية لقياس جودة الخدمة وفقا لمقياس الادراك توفر معلومات غنية لها قيمة تشخيصية أكبر للمديرين من المقاييس القائمة على الأداء. فضلا عن ذلك فان مقياس الادراك يتكون من خمسة ابعاد هي ، (التأكيد والتعاطف والموثوقية والاستجابة والملموسة) . (Thomas , 2018 : 7) . ويرى (Temba , 2013 : 21) بان هذا المقياس تعرض للعديد من الانتقادات والتي منها، يستند هذا المقياس على حالة عدم التأكيد بدلاً من المواقف ، فالأبعاد الخمسة التي تشكل المقياس ليست عالمية ، اي لا يمكن اعتمادها في جميع البيئات، فضلا عن انها محددة في سياقها ولا يمكنها التعبير عن جودة الخدمة التعليمية .

وعلى سياق ذي صلة فان الباحث اعتمد على مقياس اداء التعليم العالي HEdPERF الذي طوره (Abdullah) ، والذي عن طريقه تم توضيح المحددات الحقيقية لجودة الخدمة داخل قطاع التعليم العالي ، والتي يمكن استعمالها من قبل منظمات التعليم العالي لتحسين أداء الخدمة التي تقدمها ، في ضوء المنافسة المتزايدة والتطور الحاصل في قطاع التعليم العالمي. اذ يتكون هذا المقياس من ستة ابعاد والمتمثلة بـ (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، والسمعة والوصول والبرامج والفهم) ، (Abdullah ، 2005 : 569) . الا ان هذا المقياس تم تطويره من قبل (Abdullah) ليصبح خمسة ابعاد ، (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، السمعة ، الوصول والبرامج) ، (Abdullah ، 2006 : 42) . واستنادا الى ما سبق يرى الباحث بان مقياس Abdullah ، 2006 الذي اتفق عليه

كل من (Fortes et al , 2011) ، (Ardhyani & Singgih , 2017) ، (Silva et al , 2017) ، (Omidian & Nia , 2018) ، (Lam et al , 2021) ، (Banahene 2018) ، (Khalid et al , 2019) ، (Tay , 2021) ، هو المقياس الاقرب لمنطلقات وافكار الدراسة الحالية الفكرية والنظرية كونه درس ابعاد مهمة تهدف الى تعزيز جودة الخدمة التعليمية، فضلا عن انه

اختبر في بيئات تعليمية مختلفة، ويدخل في جوانب متعددة تخدم قطاع التعليم العالي سواء كانت هذه الجوانب اكااديمية او غير اكااديمية، فضلاً عن تعزيز سمعة الجامعات ، و تطوير اسلوب الاتصال ، والبرامج المتعددة المتعلقة بالمنظمات التعليمية، وفي ما يأتي توضيح لأبعاد جودة الخدمة التعليمية:

1- الجوانب الاكااديمية للجامعة:

وتعني مجموعة العوامل المتعلقة بالاكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية والتي تتمثل بمسؤوليات الاتصال ، وتمكين المناقشات بين الطلبة والاساتذة واعطاء الوقت الكافي في الحوار ، فضلا عن القدرة على تقديم تقييم منتظم عن جودة الاستاذ ومدى قدرته في ايصال المعلومات، (53 : 2016 , Fernandes)، ويرى (38 : 2006 , Abdullah) . بأن هذا البعد يمثل مسؤوليات الأكاديميين ، ويسلط الضوء على السمات الرئيسة لهم كالسلوك الإيجابي ، ومهارات الاتصال الجيدة ، والسماح بالتشاور الكافي ، والقدرة على تقديم الملاحظات المنتظمة للطلاب وتحفيز قدرتهم على الاستيعاب .

كما ذكر (38 : 2019 , Erustun) بأنه من المهم أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة والمهارات الكافية ، وأن يقيموا تواصلاً جيداً مع الطلاب ، وأن يظهروا مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه الطلاب ، وأن يكونوا مستعدين وصادقين في حل المشكلات. على وجه الخصوص ، لذا يحتل اتصال أعضاء هيئة التدريس بالطلاب مكاناً مهماً في الحفاظ على جودة الخدمة داخل الجامعات ، كما ان هذا البعد يساهم في الحفاظ على الجودة الأكاديمية وزيادتها

2- الجوانب غير الاكااديمية للجامعة :

تعني الجوانب غير الاكااديمية العناصر الضرورية والمهمة التي تسمح للطلاب بالوفاء بالتزاماتهم الدراسية ، والتي يقوم بتأديتها العاملين من غير الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس ، (45 : 2011 , Fortes)، ويرى (38 : 2006 , Abdullah) بان الجوانب غير الاكااديمية تعد متغيرات ضرورية تمكن الطلاب من اداء التزاماتهم الدراسية المتعددة ، كما وانها تتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس غير الأكاديميين من الموظفين داخل الجامعة ، كما ويرى (2388 : 2022 , Baharuddin et al .) بان الجوانب غير الأكاديمية عبارته عن مجموعة من الخدمات تقدمها الجامعة ، كتوجيه الطلاب أو الاستشارات الأكاديمية ، وخدمات طباعة المحاضرات ، وخدمات تقديم المنح الدراسية ، ويرى (37 : 2019 , Erustun) بان هذا البعد يتعلق باستعداد وقدرة الإدارة على احترام الطلاب ، وتقديم معاملة متساوية لهم ، والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بهم ، اذ لا يمكن إنكار تأثير الموظفين غير الأكاديميين (الموظفين الاداريين) على جودة الخدمة، فمن

المهم جداً لجودة الخدمة المقدمة للموظفين الإداريين أن يتواصل الطلاب معهم كما يتفاعلون مع أعضاء هيئة التدريس .

3- سمعة الجامعة :

تعد السمعة احد الابعاد التي تشير إلى أهمية الجامعات تكمن في إبراز صورتها المهنية امام الطالب ،(Kriswandani , 2016 :14). وذكر(صلاح الدين ، 2022 : 43) بانها اصول الجامعة غير الملموسة والتي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها ، وعادةً ما تكون مدعومة بإجراءات وقواعد العمل داخل الجامعة ، والتي تترك انطباع جيد لدى الطالب نتيجة التفاعلات المتراكمة بينه وبين الجامعة .ويرى (Gioia et al .,2000 : 66) بان صورة المنظمة تشير الى تصور الزبون أو انطباعه عن المنظمة (الجامعة) وعادة ما يرتبط هذا التصور بفعل أو حدث معين . وبين (Zinko & Rubin , 2015 : 218) بان السمعة هي هوية إدراكية تتشكل من التصورات الجماعية للآخرين ، والتي تعكس مزيجاً معقداً من الخصائص والإنجازات الشخصية البارزة ، والسلوك الظاهر ، والصور المقصودة المقدمة على مدى فترة زمنية معينة. وعلى صعيد متصل يرى (Ahmad & Nikmah , 2017 : 248) بان هنالك مجموعة من الجوانب التي تعد مهمة للجامعات لإبراز صورتها المهنية والتي منها ، (المظهر / الصورة المهنية ، مرافق ومعدات السكن ، المرافق الأكاديمية ، البرامج الداخلية عالية الجودة ، المرافق الترفيهية ، الموقع المثالي للحرم الجامعي ، خريجي الجامعات الحاصلين على وظائف) .

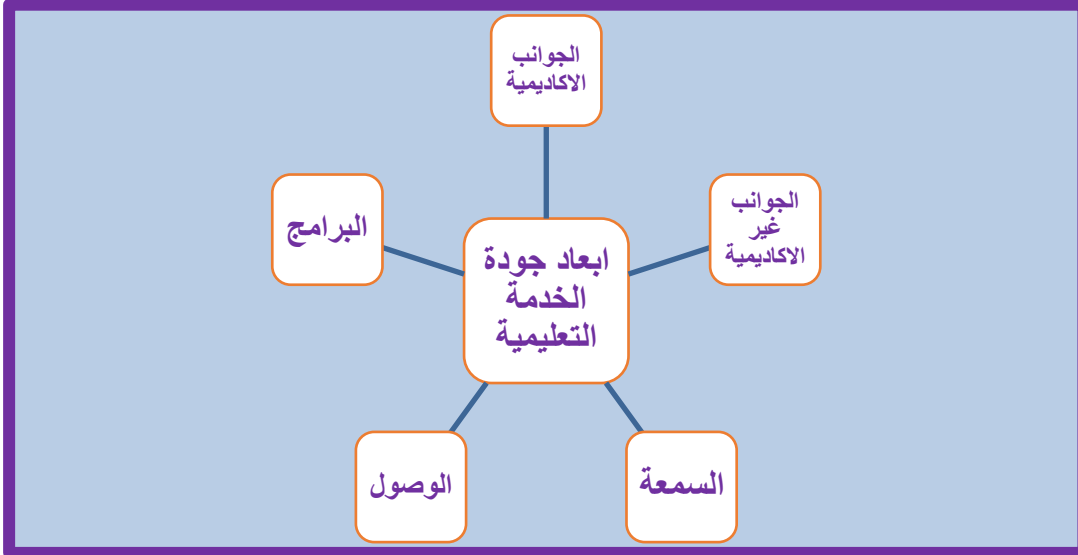
4- الوصول (الاتصال) :

يتكون هذا البعد من العناصر التي تتعلق بقضايا مثل القرب وسهولة الاتصال والجدوى والملاءمة ، (Chaim et al ., 2012 : 2) ، كما يعني الوصول او الاتصال، الاجراءات التي تقدمها المنظمات والتي تمكن الزبون من الوصول إلى الخدمة بسهولة ، اي تقليل وقت الانتظار لكي يتم الحصول على الخدمة ، كما وان الزبون يتلقى الخدمة في مكان محدد ليس واسع النطاق، فضلا عن ان مرافق الخدمة تكون في اماكن مناسبة، اذ ان الوصول يعني سهولة والراحة التي يمكن للزبائن الحصول عليها عند استعمال الخدمات التي تقدمها المنظمات ،(Pakurar et al ., 2019 : 6) وذكر (Sianova , 2012 : 29) و (Globenko) بان الوصول يعني اسلوب العمل الذي يجعل الاساتذة والموظفين متاحين ويمكن الوصول إليهم من قبل الطلبة بسهولة تامة ، وبين (Fortes et al ., 2011 : 7) بان الوصول يكون في عدة جوانب كالمعاملة المتساوية والاحترام من قبل موظفي المنظمة ،

والحرية ، وسرية المعلومات ، وسهولة الاتصال بالطاقت الإداري ، وخدمات الدعم التربوي والنفسي ، ودعم الأنشطة المتعلقة بالصيانة للمراكز الأكاديمية .

5- برامج الجامعة :

تعد البرامج الجامعية مجموعة من العناصر التي تؤكد على أهمية تقديم أشكالاً متعددة وواسعة من البرامج ذات السمعة العالية والهياكل التي تمتاز بالمرونة في توصيفاتها المختلفة والتي تسهل على الزبون عمليات الاتصال، (Alvarez Tay , 2021 : 53) . كما وان هذه البرامج الأكاديمية يجب ان يتم تقديمها بالاعتماد على العديد من الأساليب في التخصصات الأكاديمية المختلفة مع وجود مناهج تعليمية مرنة غير معقدة تساعد على تحسين امكانيات الزبون وتزيد من كفاءته ، (Chagas , 2010 : 49) ، ويرى (Nikmah , 2017 : 248 & Ahmad) بان البرامج عبارته عن مجموعة من العوامل التي تؤكد على أهمية تقديم برامج متنوعة تمتاز بالسمعة الأكاديمية والتخصص مع مجموعة متنوعة من البرامج والمؤشرات المنهجية ، كالبرنامج الأكاديمي ذو السمعة الحسنة ، واعضاء هيئة التدريس من ذو الخبرة والمتعلمين تعليماً عالياً . وبين (Fortes et al ., 2011 : 7) بان البرامج والدورات التي تقدمها الجامعة ينبغي ان تكون متنوعة ، اذ يعمل هذا التنوع على رفع مرونة وهيكل خطط التدريس الخاص بالدورات المقدمة . واستناداً الى ما سبق ذكره انفاً شكل (23) يوضح ابعاد جودة الخدمة التعليمية :



شكل (23) ابعاد جودة الخدمة التعليمية

المصدر // اعداد الباحث استناداً الى الجهود المعرفية المذكورة انفاً

المبحث الرابع

العلاقات بين متغيرات الدراسة

توطئة

يعمل الباحث عن طريق هذا المبحث على بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة ، عن طريق الإطار المفاهيمي، وفقا لما جاء بالأدبيات التي بحثت متغيرات الدراسة، وبحسب الاطلاع على الكتابات والبحوث القريبة من الدراسة ، والتي تسهم وبشكل مباشر او غير مباشر بتحديد العلاقات الارتباطية الفكرية بين المتغيرات المبحوثة ، ولذا فان الباحث اعتمد على اطر معرفية خاصة بأدبيات إدارة الاعمال، في محاولة لايجاد ربط منطقي يحقق فوائد معرفية وعلمية.

اولا : العلاقة الفكرية بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية :

تعد الادارة الرشيقة نظام معقد يشمل المؤسسة بأكملها ولا يستبعد أي وظيفة من وظائف المؤسسة ، اذ يعمل على وضع الافراد داخل المؤسسة في قلب التغيير ، عن طريق اعتماد مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في تحديد قيمة الخدمة من وجهة نظر الزبون، الذي يعمل على تقييم جودة الخدمة وفقاً لمستوى الرضا المتحقق ووفقا لتوقعاته ، فعن طريق الادارة الرشيقة يتم تنظيم الإجراءات التي تولد قيمة مضافة، فضلا عن الاستمرار بتقديم الأنشطة التي تحقق الجودة دون انقطاع وتنفيذها بكفاءة متزايدة . (Bezzaze 20 : 2016 ،) . وبين (مغاوري ، 2016 : 135) بأن الادارة الرشيقة تعني مواجهة المؤسسة واستجابتها للتحديات التي تقابلها في سوق العمل، ومحاولة الاستفادة من التطورات المتسارعة في بيئة العمل لجانب المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق تحقيق الجودة العالية والأداء المتفوق والخدمة الافضل . وذكر (11 : 2014 ، Almuharib) بان الادارة الرشيقة تهدف الى زيادة إنتاجية المؤسسة عن طريق الاعتماد على مواردها المتاحة ، فهي تركز على تقديم خدمات ذات جودة أفضل وفي وقت تسليم اقل ، اي تعمل على تحسين الجودة والسرعة في الانجاز، وبناءً على ذلك ، يمكن اعتبار الإدارة الرشيقة أداة فعالة للتطوير في أي منظمة، لأنها تستخدم جميع الموارد المتاحة فضلاً عن انها تسهل عملية تقديم الخدمات بجودة عالية .

كما وضع (4 : 2010 ، Smith) بأن هنالك ادوات مهمة لضمان تحقيق الجودة، واحدة منها الادارة الرشيقة التي تعد وسيلة فعالة لتحسين الجودة ، تعتمد على استبعاد من

الهدر في مسار العملية ، وتحقق التحسين المستمرة للوصول الى الكفاءة المثلى داخل المؤسسة . في حين بين (Salam&Khan , 2016 : 278) بان الادارة الرشيقة تعمل على تحسين الجودة وتقليل تكاليف العملية ، فهي تعمل على تحقيق مجموعة من الاهداف للمنظمات والتي منها ، 1- تحسين جودة الخدمات حتى تتوافق سمات الخدمة مع توقعات ومتطلبات الزبائن ، 2- القضاء على أي نشاط لا يضيف قيمة الى العملية ، 3- تقليل الوقت اللازم لإكمال المهام ، 4- تحسن الجهد البشري ، 5- تقليل مساحة العمل ، 6- تقليل الحاجة إلى الاستثمار الرأسمالي ، 7- استهلاك وقت أقل لتسليم الخدمات . و اشار (35 : 2018 , Srijani) إلى أن منهجية الادارة الرشيقة تعد إحدى الطرق التي تعمل على تقليل المشاكل التي تحدث في العمل لكونها تقوم بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، فعن طريق ادوات الادارة الرشيقة يتم تقليل دوران العمل، و جعل مكان العمل منظماً ومرتباً بحيث يمكن العثور على جميع العناصر المطلوبة عند تقديم الخدمة بسهولة . وعلى صعيد متصل بين (عبدالله، 2020: 641) بان الإدارة الرشيقة هي أحد اهم أدوات جودة الخدمة ، فعن طريقها يتم الجمع بين تعليمات مكان العمل وتطوير العمل الذي يتسم بالمرونة، عن طريق اعتماد المعيار القياسي للعمل المعروف بالصرامة والجمود ومعيار مرونة العاملين الذي يعتمد على اكتساب مهارة أكثر من عمل في نفس الوقت ، فضلا عن الدخول في قطاع كان بمثابة خطوط حمراء على مفاهيم المنافسة التجارية، الا وهو القطاع التعليمي بمجموع مكوناته المتعددة ومحدداته الخطيرة .

وإشارة إلى ما تم ذكره آنفاً يرى الباحث أن العلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية تكمن في ان الادارة الرشيقة تستخدم الموارد والاساليب والمناهج والادوات التي تعتمدها من اجل تطوير جودة متفوقة تتلاءم مع التغييرات في بيئة الاعمال، وتحقق اهداف النمو والاستدامة للمنظمة، وهذا ما تحاول جودة الخدمات التعليمية تحقيقه كونها تلبى توقعات وتطلعات الزبائن .

ثانياً – العلاقة المعرفية بين ثقافة الجودة وجودة الخدمة التعليمية :

تمثل ثقافة الجودة نظام من القيم التنظيمية التي تنتج بيئة ملائمة، تشجع على تحسين الجودة، فثقافة الجودة تنطوي على مجموعة من المعتقدات والمواقف والمعايير والتقاليد والاجراءات والتوقعات التي تهدف الى تحسين جودة الخدمات في المؤسسات ، فهي خليط من المعتقدات والقيم والتوقعات التي يتعلمها ويتفاعل معها الافراد داخل المؤسسة، لمساعدتها في تقديم خدمات عالية الجودة ، لذا فان ثقافة الجودة مهمة في اي مؤسسة، فيما

إذا ارادت ان تكون قادرة على ادارة الجودة التي تملكها ، فلكل مؤسسة ثقافة جودة فريدة من نوعها ، فلا يمكن لأي مؤسسة ان تحقق جودة خدمات متفوقة تعزز رضا الزبائن مالم تكون قادرة على ادارة ثقافة جودتها بشكل جيد، ويتم الوصول الى ذلك عن طريق ربط العناصر التي تحسن الجودة بنظام متكامل يولد التحسين المستمر للمنظمة . (الافندي & علي ، 2018 : 195) وبين (Mooi , 2017 : 19) بأنه لا يمكن الوصول الى جودة خدمات مناسبة مالم يكن هنالك ثقافة جودة تشجع على التعاون والعمل الجماعي الجيد في جميع المستويات داخل المؤسسة ،وكذلك يجب ان يكون هنالك تغيير متواصل في ثقافة المؤسسة وقيمها وسلوكياتها، فضلا عن الأعراف والمعتقدات السائدة فيها . ووضح (Stewart 2003 : 6) ان الجودة في الخدمات تعتمد على التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون أثناء تقديم الخدمة ، اذ ان قدرة مقدمي الخدمات واستعدادهم على التحلي بالمرونة وفقاً لاحتياجات الزبائن ، وامكانياتهم في حل المشاكل التي تحدث اثناء العمل بصورة سريعة وبدون متاعب ، يدل هذا على تدريبهم الملائم الناتج عن الدعم ، والثقافة التنظيمية التي يعملون فيها.

وأشار (Orrell , 2004 : 2) إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة جودة تشجع على التعلم، عن طريق التقييم الصريح للتعليم المستقل وتقديم الدعم للمتعلمين ، فهي تعمل على رصد نتائج التعلم بعناية وتحاول توفير الظروف الصحية والسلامة المهنية لكوادرها ، وهذا يسمح لها استغلال الفرص لمواجهة التحديات بطريقة متماسكة ومتسقة وموحدة . ويرى (Nguyen , 2017 : 23) بان المعتقدات والمواقف الثقافية التي تمتلكها المؤسسة، توفر إطاراً يعتمد عليه الافراد في تفسير تجاربهم ، اذ أن سلوك الزبون ومستوى رضاه وتصوره عن الخدمة يتأثر بثقافة الجودة التي تملكها المؤسسة . وبين (De Zilva 2014 : 71) بان تمكين الزبائن الداخليين من قبل الادارة في المؤسسات ياضافة بيئة عمل مواتية يتم فيها إزالة الممارسات التنظيمية الرسمية ، مما يؤدي الى اضافة شعور لديهم بأنهم قادرين على أداء المهام الموكلة إليهم وتسليمها بفاعلية وجودة عالية . وذكر (Sarbu et al , 2009 : 386) بان المؤسسات التي تكون لديها ثقافة موجهة نحو الجودة، تستطيع ان تقدم خدمات ابداعية يمكن عن طريقها ان تكون منافس قوي في سوق العمل ،وبين (Trivellas& Dargenidou , 2009 :394) بان المؤسسات التعليمية (الجامعات) التي تتبنى ثقافة الجودة تعمل على تعزيز روح المبادرة والإبداع والاستباقية والتكيف والابتكار في اكتشاف أسواق جديدة، فهذه القيم تساعد

على تحسين جودة التدريس، إذ إن جودة التدريس تتطلب بناء الموارد الأكاديمية ، وخبرة تدريسية ، ومعرفة نظرية بالعملية وسلوك أعضاء هيئة التدريس ، ومحتوى المناهج المقدمة ، كما تتطلب روحاً إبداعية ، وتقبلاً للأفكار الجديدة ، والتسامح ، والرغبة في التغيير وعن طريق ذلك ، يمكن تحسين جودة الخدمات التعليمية .

وعليه يرى الباحث أن هنالك علاقة بين ثقافة الجودة وجودة الخدمة التعليمية، تتمثل في ان ثقافة الجودة تؤدي الى اضافة بيئة عمل تشجع على الالتزام والتمكين وتحقق الاتصال الفعال بين الادارة والمرووسين، وتعزز ترصين العلاقات في ما بينهم، وهذا يحفز المؤسسات التعليمية الى زيادة خطتها في جذب الزبائن الجدد، وتقدم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا زبائنها الحاليين ، وتجعلها منافس قوي في السوق .

ثالثاً : العلاقة الفكرية بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية و ثقافة الجودة .

الادارة الرشيقة تعد منهج فعال يركز على تحسين اداء وجودة المؤسسات عن طريق استبعاد من أنواع الهدر كافة ، اذ تسعى لتحقيق التغيير التدريجي طويل المدى لتحسين الكفاءة والجودة مع خفض الموارد البشرية والمالية والموارد الاخرى التي لا تضيف قيمة للمؤسسة من اجل الحصول على نتائج وخدمات مناسبة تلي تطلعات الزبائن.(ابو طالب واخرون ، . 2020 : 54) وذكر(Amoopour & Azari , 2012 : 2135) بان المؤسسات التعليمية اليوم هي أكثر المنظمات تعقيداً ، اذ يتطلب تحقيق النجاح فيها، التكيف مع التغيير المتسارع ، وعليه فان عليها الاهتمام بجودة خدماتها للبقاء على قيد الحياة، لذا فان الإدارة الرشيقة تأتي لتحديد وإزالة العمليات الغير مفيدة للمؤسسة، عن طريق القيام بعمليات تحسين جودة الخدمات التي تجذب وتلبي حاجات وتوقعات الزبائن .

ولكي تكون عملية تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ناجحة ، فإنها تحتاج إلى معالجة العديد من المجالات الأساسية داخل الجامعات والتي منها 1- تقييم ثقافة مؤسسات التعليم العالي وإدخال التغييرات في المواقف والقيم والمعتقدات. 2- يحتاج الأعضاء الأكاديميون إلى رؤية المؤسسة كنظام من الأجزاء المترابطة ، اذ يجب أن تكون مؤسسات التعليم العالي استباقية في تطوير أنظمة التقييم الذاتي على المستوى المؤسسي وأيضاً دمج مبادرات الجودة بشكل وثيق ضمن الخطط الموضوعية ، اذ يمكن الوصول الى ذلك عن طريق مشاركة العاملين، والتركيز على الزبائن، والالتزام بالقيادة والتواصل الفعال بين الاعضاء ، (Grudowski & Wisniewska, 2019 : 52) .

ويرى (Njiri , 2016 : 80) بان مؤسسات التعليم العالي لا يمكنها تحقيق ضمان الجودة عن طريق القيم والكفاءات المستندة إلى الثقافة المشتركة الداعمة لعملية التعلم والتي من شأنها أن تؤدي إلى ابتكارات جديدة بل يتطلب ذلك وجود مراقبة للجودة ، لذا فان التغيير الثقافي يعد جانباً مهماً من جوانب تحسين الجودة، فعلى مؤسسات التعليم العالي ان تقوم بتطوير ثقافة الجودة الداخلية ،اي يجب أن تتماشى المعايير والمبادئ التوجيهية التي وضعتها الادارة مع توجهات عمليات الجودة، وكذلك لا بد من تفعيل عملية مراقبة الجودة والتأكيد على تبنيها من كل فرد داخل المؤسسة ولا سيما أولئك الذين يشاركون في تقديم الخدمة التعليمية. ويوضح (Helmold , 2020 : 150) ان الادارة الرشيقة تعمل على تحسين جميع العمليات في قطاع الخدمات عن طريق استهداف الهدر وإزالته تماماً أو الانتقال به إلى حالة أكثر فاعلية كجزء من التحسين المستمر، فعن طريق ادوات وتقنيات الادارة الرشيقة يمكن للمؤسسات ان تحسن تجربة الزبائن عن طريق تقليل الأنشطة غير الضرورية ، وتوفر حلول لتقليل الأخطاء وزيادة تمكين الموظفين الذي يعد احد العناصر التي تؤدي الى اضافة ثقافة الجودة .

واستنادا إلى ما تم ذكره آنفا يرى الباحث بأن هنالك علاقة وثيقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية تتمثل بأن اعتماد ادوات الادارة الرشيقة يحقق خدمة متفوقة تمكن المنظمة من تلبية حاجات زبائنها، فضلا عن ذلك فان وجود ثقافة للجودة داخل المؤسسات التعليمية يساعدها في الوصول الى رضا الزبائن عن مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وعليه تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

- المبحث الاول : اختبارات الصدق والثبات البنائي لأداة القياس

- المبحث الثاني : وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها

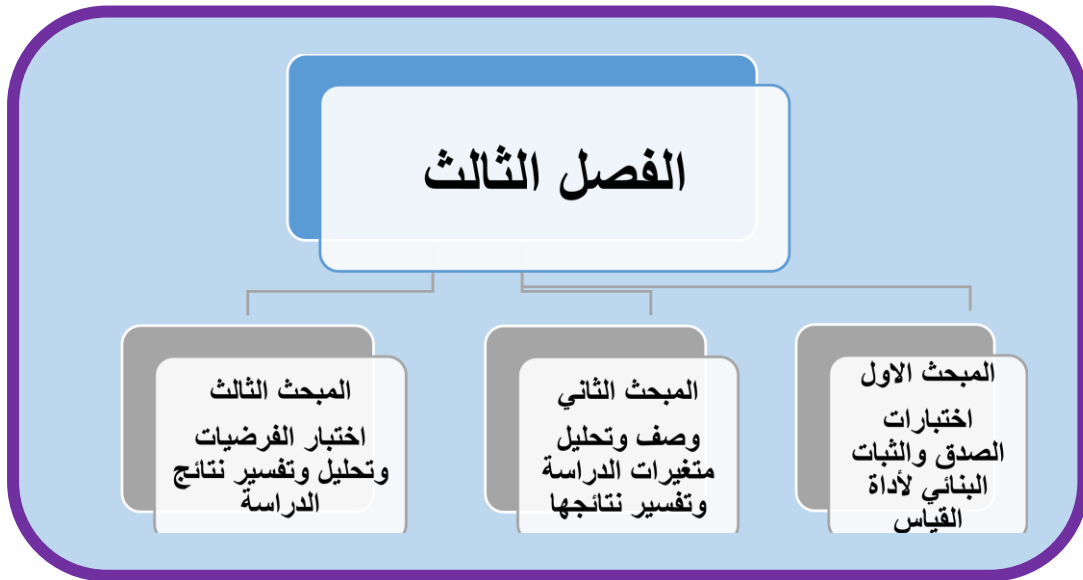
- المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

يستعرض هذا الفصل ، في مبحثه الأول اختبارات الصدق والثبات البنائي لأداة القياس فهي عملية تحليل خاصة بالتأكد من ثبات ومصداقية المقياس (الاستبانة) والتي تعد اللبنة الاساس الذي استند اليه الباحث في بناء القناعات البحثية عن المتغيرات المبحوثة ، اذ تضمن المبحث ترميز المقاييس ، اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى، اختبار اعتدالية توزيع البيانات ، اختبار التحليل البنائي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي قياس الثبات ومعدلية المقاييس ، قياس الاتساق الداخلي . اما المبحث الثاني يبين الوصف الاحصائي لآراء عينة الدراسة ، اذ يعد جانب اساس ومهم لأي استدلال احصائي يسعى اليه الباحث والذي بموجبة يختبر ويستكشف بعض من أهداف دراسته اذ يتضمن هذا المبحث ، وصف وتشخيص الادارة الرشيقة ، وصف وتحليل ثقافة الجودة ، وصف وتحليل جودة الخدمة التعليمية . أما المبحث الثالث فسيستعرض اختبار فرضيات الدراسة فرضيات الارتباط و اختبارات التأثير الرئيسة والفرعية واختبار الدور المعدل لثقافة الجودة ويمكن توضيح هيكل الفصل الرابع في شكل (24) ادناه:



شكل (24) هيكل الفصل الثالث

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الثالث – الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول

اختبارات الصدق والثبات البنائي لأداة القياس

أولاً : ترميز مقاييس الدراسة

إن توصيف المتغيرات وترميزها يعد من أساسيات التحليل الاحصائي وخطوة مهمة تيسر تعريف المقاييس وتعزز عملية فهم اجراءات تحليلها واختبارها ، وبذلك ستعتمد الرموز المشتقة من المصطلحات الانكليزية كما هي عليه في جدول (10) .

جدول (10) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
4	FOR	التركيز على مورد واحد	الادارة الرشيفة LeanMan
4	ET	تدريب الموظفين	
4	RCT	تقليل وقت الدورة التعليمية	
4	EW	القضاء على الهدر	
4	UNT	استعمال التكنولوجيا الجديدة	
8	VT	اتجاه القيمة	ثقافة الجودة QuaCul
4	LEA	القيادة	
4	COU	الاتصالات	
4	EM	التمكين	
4	COI	الالتزام	
4	OW	الملكية	
4	AS	الجوانب الاكاديمية	جودة الخدمة التعليمية EduSerQua
5	NAS	الجوانب غير الاكاديمية	
5	RE	السمعة	
4	AC	الوصول	
4	PR	البرامج	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مقاييس الدراسة

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعد اختبارات الصدق من اهم الاختبارات التي تضمن سلامة المقياس في قياس الظاهرة التي هو بصدها ، اذ يقدم اختبار الصدق الظاهري دعماً اولياً لضمان صلاحية المقياس المعتمد ويحدد أستنتاجات أكثر صلاحية حول اعتماد المقياس في الدراسات المستقبلية عن طريق بيان مدى الموثوقية في محتوى فقرات القياس والابعاد التي تقيس محتوى كل متغير وبذلك يعتبر اداة قيمة في الدراسات ذات المقاييس النوعية التي تقيس الظواهر الاجتماعية والسلوكية (7 : 2012 , Abdi et al.). في حين عرف صدق المحتوى بانه حالة التوازن التي تحقق قياس متغير ما بعدد معين من الفقرات ضمن محتوى خاص يتضمنه المتغير منطقياً بحيث يكون محتوى المقياس صادقا ، وهنا يقرر المحكمون صدق المحتوى للمقاييس عن طريق تقييم المحتوى المراد قياسه وحسب خبراتهم ومعلوماتهم العلمية . (1 : 2017 , Yudiana et al.)

ولتحقيق الاختبارات اعلاه ، توجه الباحث الى مجموعة من السادة الخبراء في تخصص ادارة الاعمال، وذلك لضمان توافر انواع الصدق اعلاه على مستوى الاستبانة وضمان تمثيل وانتماء كل سؤال ومدى وضوحه استناداً الى محتواه وصياغته ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بإضافة أو حذف ما يراه المحكم من اسئلة في الابعاد الفرعية للقياس ملحق (2) . واستناداً الى الاقتراحات التي قدمها السادة المحكمين على محتوى المقياس اجرى الباحث عدد من المعالجات اللازمة وتغيير العديد من الصياغات التي تتعلق ببعض الاسئلة التي رأى المحكمون اهمية معالجتها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى كليات جامعة كربلاء وتكون اكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها . ويعبر الجدول (11) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب المقترحات التي ثبتها الاساتذة .

جدول (11) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الادارة الرشيقة	التركيز على مورد واحد	4	4	100	اعادة صياغة
		تدريب الموظفين	4	3	75	
		تقليل وقت الدورة التعليمية	4	4	100	
		القضاء على الهدر	4	3	75	
		استعمال التكنولوجيا الجديدة	4	3	75	
2	ثقافة الجودة	اتجاه القيمة	8	6	75	اعادة صياغة
		القيادة	4	4	100	
		الاتصالات	4	3	75	
		التمكين	4	3	75	
		الالتزام	4	4	100	
		الملكية	4	3	75	
3	جودة الخدمة التعليمية	الجوانب الاكاديمية	4	4	100	اعادة صياغة
		الجوانب غير الاكاديمية	5	4	80	
		السمعة	5	3	60	
		الوصول	4	3	75	
		البرامج	4	4	100	
		المجموع		70	58	

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثا- اختبار اعتدالية توزيع البيانات

يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات ، وعليه يمكن للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستعمال الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم خضوع البيانات لاعتدالية التوزيع . إذ تعد اعتدالية التوزيع من اهم الاختبارات الميدانية التي يتم اجرائها في جميع فروع المعرفة ، اذ تطبق الأساليب الإحصائية بطريقة علمية توافق المنطق ، وتعد الأساليب الأكثر شيوعاً كالارتباط والانحدار وتصميم التجارب ضعيفة الموثوقية مالم تستند جميعها الى افتراض أساسي واحد هو ملاحظة انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، لذلك من المفترض على الباحثين عند جمع البيانات من عيناتهم التأكد من كونها تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، لهذا السبب تتطلب

الطرق الاستنتاجية في مجمل العلوم التحقق من افتراض الحالة الطبيعية للبيانات (Das & Imon , 2016 : 5) .

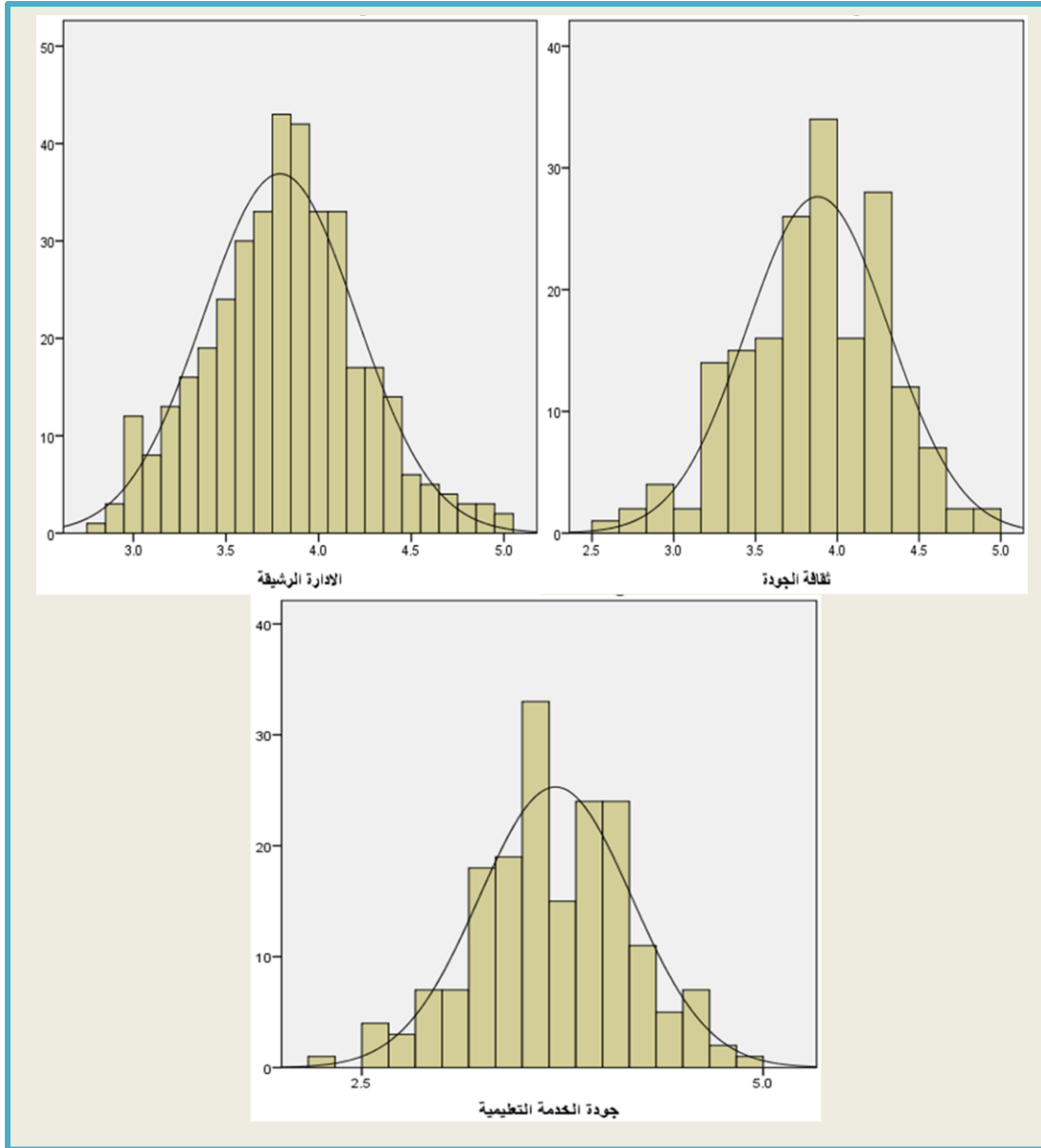
ولغرض معرفة طبيعة التوزيع للبيانات محل البحث ، اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يقيم اسلوب كولموكوروف سميرنوف عن طريق قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (0.05) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لأعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva , 2015 : 590) وكما يأتي :

اذ يتضح من نتائج الاختبار في جدول (12) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.052) ، (0.041 ، 0.047) على التوالي للمتغيرات الحالية (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، وجودة الخدمة التعليمية) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.096 ، 0.200 ، 0.200) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وعليه فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح بأعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

جدول (12) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
المتغيرات المعطيات		الادارة الرشيقة	ثقافة الجودة	جودة الخدمة التعليمية
N		381	381	381
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7922	3.8814	3.7073
	Std. Deviation	.4119	.4356	.4757
Most Extreme Differences	Absolute	.052	.041	.047
	Positive	.051	.044	.049
	Negative	-.052	-.041	-.047
Test Statistic		.052	.041	.047
Asymp. Sig. (2-tailed)		.096 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



شكل (25) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : اختبار التحليل البنائي الاستكشافي

1. التحليل العاملي الاستكشافي للإدارة الرشيدة :

يتضمن هذا المقياس (20) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد فرعية ، يجري اختبار مدى صدقها في قياس الإدارة الرشيدة ، اذ يُظهر جدول (13) أن مدى كفاية حجم العينة قد بلغ (0.856) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (0.50) اي انها قيمة مقبولة ، وهذا يؤكد ان العينة منسجمة مع اختبار التحليل الاستكشافي . أما مقياس بارتليت

(Bartlett's test) إذ يتضح عن طريقه ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة أدنى من (0.05) وهذا يشير إلى أن مصفوفة التلازم لم تكن مصفوفة واحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المتغير دالة معنوياً .

جدول (13) : قيمة مقياس (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغير الادارة الرشيقة

"KMO and Bartlett's Test"		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3323.629
	df	190
	Sig.	.000

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

كما يشير جدول (14) ان اختبار المكونات الاساسية قد انتخب خمسة عوامل رئيسية تمثل المكونات الاساسية للإدارة الرشيقة تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس ، وهي ضمن المستوى المعياري للجذر الكامن المقبول الذي يتجاوز القيمة (1) ، اصف الى ذلك ان النسبة التراكمية للتباين المفسر للأبعاد الخمسة قد بلغت (63.806) وهي اكثر من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية لمحتوى المقياس.

جدول (14) : التباين الكلي المفسر للإدارة الرشيقة

"استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة"			"الجذور الكامنة الاولية"			المكون
النسبة المتراكمة	نسبة الجذر	الجذر الكلي	النسبة المتراكمة	نسبة الجذر	الجذر الكلي	
32.339	32.339	6.468	32.339	32.339	6.468	1
45.682	13.343	2.669	45.682	13.343	2.669	2
53.654	7.972	1.894	53.654	7.972	1.894	3
58.851	5.197	1.439	58.851	5.197	1.439	4
63.806	4.954	1.091	63.806	4.954	1.091	5

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اما فيما يتعلق بنسب التشبع لفقرات مقياس الادارة الرشيقة على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في جدول (15) وحسب العوامل الخمسة التي افرزها التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول (15) : نسب التشبع لفقرات الادارة الرشيقة

نسب التشبع					فقرات المقياس	
البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الاول		
				.850	FOR1	التركيز على مورد واحد
				.826	FOR2	
				.804	FOR3	
				.795	FOR4	
			.847		ET1	تدريب الموظفين
			.815		ET2	
			.811		ET3	
			.781		ET4	
		.775			RCT1	تقليل وقت الدورة التعليمية
		.769			RCT2	
		.759			RCT3	
		.690			RCT4	
	.840				EW1	القضاء على الهدر
	.609				EW2	
	.533				EW3	
	.462				EW4	
.932					UNT1	استعمال التكنولوجيا الجديدة
.882					UNT2	
.749					UNT3	
.586					UNT4	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

2. التحليل العاملي الاستكشافي لثقافة الجودة :

يتضمن هذا المقياس (28) فقرة مقسمة على ستة ابعاد فرعية ، يجري اختبار مدى صدقها في قياس ثقافة الجودة ، اذ يُظهر جدول (16) ان مدى كفاية حجم العينة قد بلغ (0.911) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (0.50) اي انها قيمة مقبولة ، وهذا يؤكد ان العينة منسجمة مع اختبار التحليل الاستكشافي . اما مقياس بارتليت (Bartlett's test) إذ يتضح عن طريقه ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) فقد

بلغت (0.000) وهي نسبة أدنى من (0.05) وهذا يشير إلى أن مصفوفة التلازم لم تكن مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المتغير دالة معنوياً .

جدول (16) : قيمة مقياس (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغير ثقافة الجودة

"KMO and Bartlett's Test"		
"Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy."		.911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8614.624
	df	378
	Sig.	.000

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

كما يشير جدول (17) ان اختبار المكونات الأساسية قد انتخب ستة ابعاد تمثل المكونات الأساسية لثقافة الجودة تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس ، وهي ضمن المستوى المعياري للجذر الكامن المقبول الذي يتجاوز القيمة (1) ، اصف الى ذلك ان النسبة التراكمية للتباين المفسر للأبعاد الستة بلغت (72.156) وهي اكثر من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يشير الى توفر الدلالة الاحصائية للمقياس.

جدول (17) : التباين الكلي المفسر لثقافة الجودة

"استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة"			"الجذور الكامنة الاولية"			المكون
النسبة المتراكمة	نسبة الجذر	الجذر الكلي	النسبة المتراكمة	نسبة الجذر	الجذر الكلي	
48.800	48.800	13.664	48.800	48.800	13.664	1
56.494	7.694	2.154	56.494	7.694	2.154	2
61.104	4.610	1.791	61.104	4.610	1.791	3
65.262	4.158	1.364	65.262	4.158	1.364	4
68.856	3.593	1.106	68.856	3.593	1.106	5
72.156	3.301	1.024	72.156	3.301	1.024	6

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اما فيما يتعلق بنسب التشبع لفقرات مقياس ثقافة الجودة على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في جدول (18) وحسب العوامل الست التي افرزها التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (18) : نسب التشبع لفقرات ثقافة الجودة

نسب التشبع					فقرات المقياس	
البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني		
					.807	VT1
					.784	VT2
					.783	VT3
					.750	VT4
					.571	VT5
					.565	VT6
					.433	VT7
					.343	VT8
				.954		LEA1
				.892		LEA2
				.790		LEA3
				.646		LEA4
			.933			COU1
			.888			COU2
			.732			COU3
			.656			COU4
		.897				EM1
		.743				EM2
		.726				EM3
		.695				EM4
	.769					COI1
	.632					COI2
	.586					COI3
	.413					COI4
.802						OW1
.773						OW2
.695						OW3
.612						OW4

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

3. التحليل العاملي الاستكشافي لجودة الخدمة التعليمية :

يتضمن هذا المقياس (22) فقرة مقسمة على خمسة ابعاد فرعية ، اذ يجري اختبار مدى صدقها في قياس جودة الخدمة التعليمية ، اذ يُظهر جدول (19) ان مدى كفاية حجم العينة قد بلغ (0.894) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (0.50) اي انها قيمة مقبولة ، وهذا يؤكد ان العينة منسجمة مع اختبار التحليل الاستكشافي . اما مقياس بارتليت (Bartlett's test) اذ يتضح عن طريقه ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة أدنى من (0.05) وهذا يشير إلى أن مصفوفة التلازم لم تكن مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المتغير دالة معنوياً .

جدول (19) : قيمة مقياس (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغير جودة الخدمة التعليمية

"KMO and Bartlett's Test"		
"Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy."		.894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5088.638
	Df	231
	Sig.	.000

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

كما يشير جدول (20) ان اختبار المكونات الاساسية قد انتخب خمسة ابعاد تمثل المكونات الاساسية لجودة الخدمة التعليمية تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس ، وهي ضمن المستوى المعياري للجذر الكامن المقبول الذي يتجاوز القيمة (1) ، اصف الى ذلك ان النسبة التراكمية للتباين المفسر للأبعاد الخمس بلغت (66.823) وهي اكثر من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يشير الى توفر الدلالة الاحصائية للمقياس.

جدول (20) : التباين الكلي المفسر لجودة الخدمة التعليمية

"استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة"			"الجذور الكامنة الاولية"			المكون
النسبة المتراكمة	نسبة الجذر	الجذر الكلي	النسبة المتراكمة	نسبة الجذر	الجذر الكلي	
42.891	42.891	9.436	42.891	42.891	9.436	1
50.567	7.677	2.689	50.567	7.677	2.689	2
57.823	7.256	1.596	57.823	7.256	1.596	3
62.359	4.536	1.198	62.359	4.536	1.198	4
66.823	4.464	1.002	66.823	4.464	1.002	5

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

أما فيما يتعلق بنسب التشبع لفقرات مقياس جودة الخدمة التعليمية على وفق نتائج التحليل العامل فقد سجلت نسباً عاليةً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في جدول (21) وحسب العوامل الخمسة التي افرزها التحليل العامل الاستكشافي.

جدول (21) : نسب التشبع لفقرات جودة الخدمة التعليمية

نسب التشبع					فقرات المقياس	
البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الاول		
				.903	AS1	الجوانب الأكاديمية
				.728	AS2	
				.691	AS3	
				.687	AS4	
			.798		NAS1	الجوانب غير الأكاديمية
			.699		NAS2	
			.695		NAS3	
			.582		NAS4	
			.472		NAS5	
		.788			RE1	السمعة
		.763			RE2	
		.759			RE3	
		.503			RE4	
		.410			RE5	
	.736				AC1	الوصول
	.614				AC2	
	.598				AC3	
	.430				AC4	
.849					PR1	البرامج
.773					PR2	
.578					PR3	
.461					PR4	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

خامساً : التحليل العائلي التوكيدي

يهدف التحليل العائلي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستعمال البيانات التجريبية وهو عنصر اساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار ، اذ يستخدم (CFA) بشكل شائع في البحوث على مستوى مختلف مجالات المعرفة بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية ، ومقارنة نمط الاستجابة ، ومقارنة النماذج الهيكلية ، ويعد

تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير أكثر تطبيقات (CFA) المستخدمة على نطاق واسع (Alavi et al. , 2020 : 2209). ومن اجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية ، يتم تقييمه عن طريق مؤشرين : (Hair et al. , 2014 : 115) قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

وجداول (22) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

جدول (22) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

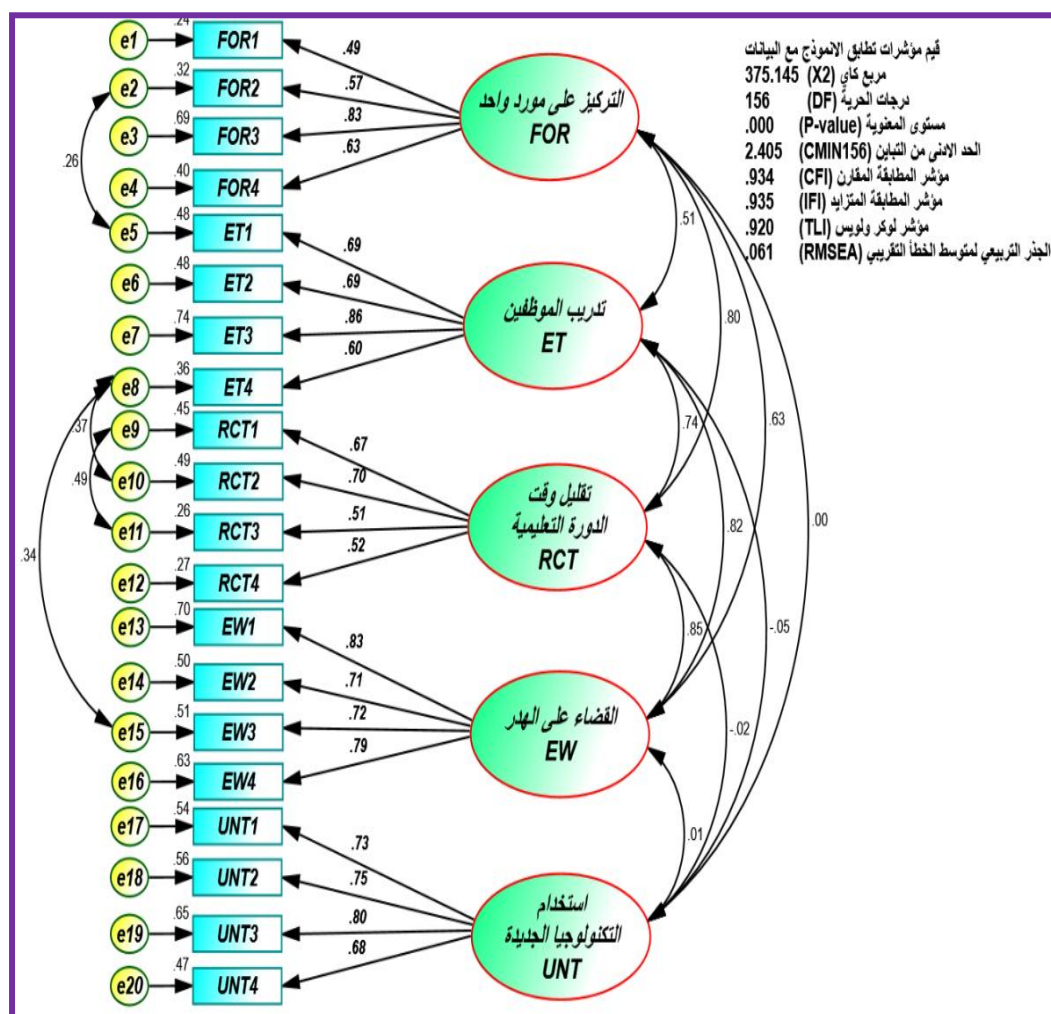
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	مقياس قيم χ^2 الى درجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مقياس المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit Index	CFI > 0.90
3	مقياس المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental fit Index	IFI > 0.90
4	مقياس توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	"مقياس جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) "Root Mean Square Error of Approximation"	RMSEA < 0.08

Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل على النحو الآتي : -

1. التحليل العاملي التوكيدي للإدارة الرشيقة

تتضمن الإدارة الرشيقة خمس أبعاد أساسية هي التركيز على مورد واحد (4) فقرة ، تدريب الموظفين (4) فقرة ، تقليل وقت الدورة التعليمية (4) فقرة ، القضاء على الهدر (4) فقرة ، استعمال التكنولوجيا الجديدة (4) فقرة. إذ يظهر من نتائج شكل (26) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في جدول (23) ظهر أنها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بأربعة من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بأن جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن أن الإدارة الرشيقة يتمثل بواقع (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد أساسية بالتساوي .



شكل (26) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الرشيقة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

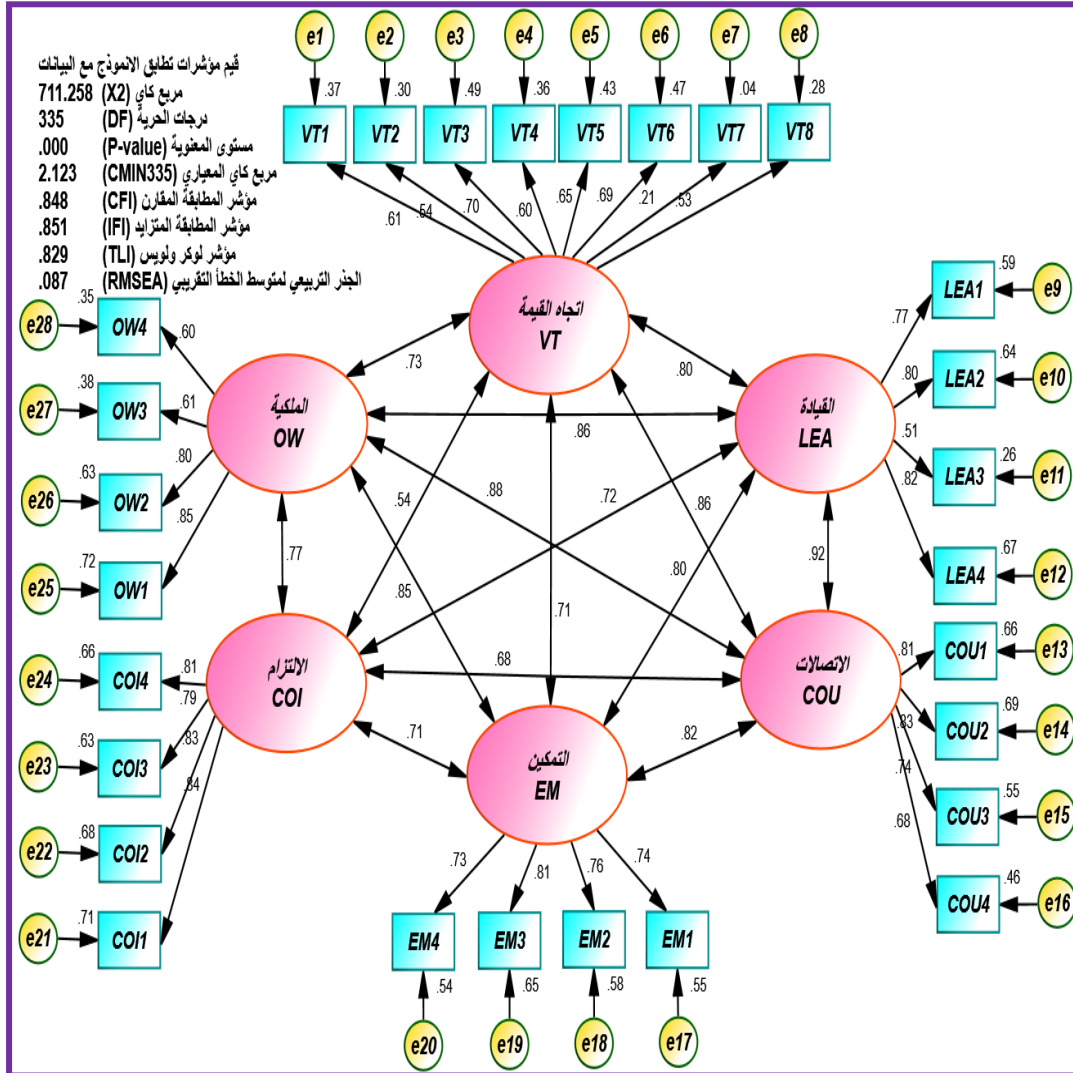
جدول (23) : نتائج التحليل التوكيدي للإدارة الرشيقة

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
FOR 4	<--	التركيز على مورد واحد	.633	.749	.066	11.419	***
FOR 3	<--	التركيز على مورد واحد	.834	1.000			
FOR 2	<--	التركيز على مورد واحد	.569	.675	.065	10.373	***
FOR 1	<--	التركيز على مورد واحد	.488	.502	.057	8.800	***
ET4	<--	تدريب الموظفين	.604	.837	.077	10.842	***
ET3	<--	تدريب الموظفين	.858	1.168	.081	14.357	***
ET2	<--	تدريب الموظفين	.692	1.076	.089	12.138	***
ET1	<--	تدريب الموظفين	.693	1.000			
RCT 4	<--	تقليل وقت الدورة التعليمية	.515	.539	.060	9.039	***
RCT 3	<--	تقليل وقت الدورة التعليمية	.508	.574	.065	8.848	***
RCT 2	<--	تقليل وقت الدورة التعليمية	.697	1.000			
RCT 1	<--	تقليل وقت الدورة التعليمية	.673	.715	.062	11.585	***
EW4	<--	القضاء على الهدر	.793	1.065	.074	14.360	***
EW3	<--	القضاء على الهدر	.716	1.155	.088	13.088	***
EW2	<--	القضاء على الهدر	.711	1.000			
EW1	<--	القضاء على الهدر	.834	1.217	.081	15.017	***
UNT 1	<--	استعمال التكنولوجيا الجديدة	.732	1.062	.089	11.980	***
UNT 2	<--	استعمال التكنولوجيا الجديدة	.748	1.134	.093	12.171	***
UNT 3	<--	استعمال التكنولوجيا الجديدة	.804	1.162	.091	12.720	***
UNT 4	<--	استعمال التكنولوجيا الجديدة	.684	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لثقافة الجودة

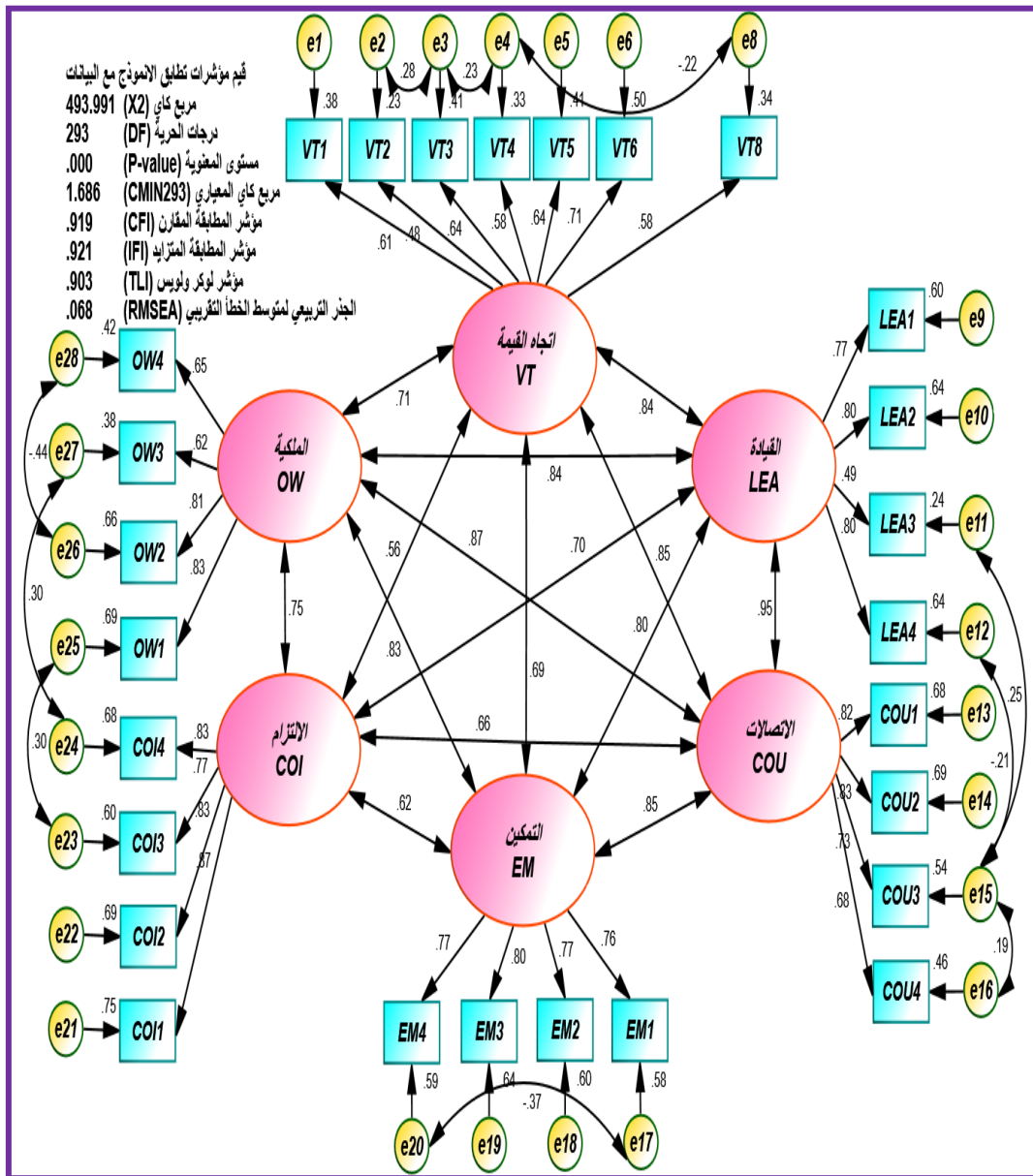
تتضمن ثقافة الجودة ستة ابعاد اساسية هي اتجاه القيمة (8) فقرات ، القيادة (4) فقرات ، الاتصالات (4) فقرات ، التمكين (4) فقرات ، الالتزام (4) فقرات ، والملكية (4) فقرات . اذ يظهر من نتائج الشكل (27) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) ، الا الفقرة (VT₇) ضمن متغير اتجاه القيمة اذ كانت نسبة تشبعها (0.21) . وعند تدقيق مؤشرات المطابقة (مؤشر المطابقة المقارن ، مؤشر المطابقة المتزايد ، مؤشر لوكر ولويس ، الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي) فقد كانت جميعها دون القيم المعيارية المحددة انفاً . وهذا يحتم على الباحث استعمال مؤشرات التعديل التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين اخطاء القياس للفقرات .



شكل (27) : التحليل العاملي التوكيدي لثقافة الجودة قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

كما يتضح من شكل (28) وبعد اجراء (10) مؤشرات تعديل ان معايير مطابقة الشكل الهيكل المتحقق قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، اما نسب التشبع فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في جدول (24) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان ثقافة الجودة تتمثل بواقع (27) فقرة موزعة على ستة ابعاد اساسية.



شكل (28) : التحليل العائلي التوكيدي لثقافة الجودة بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

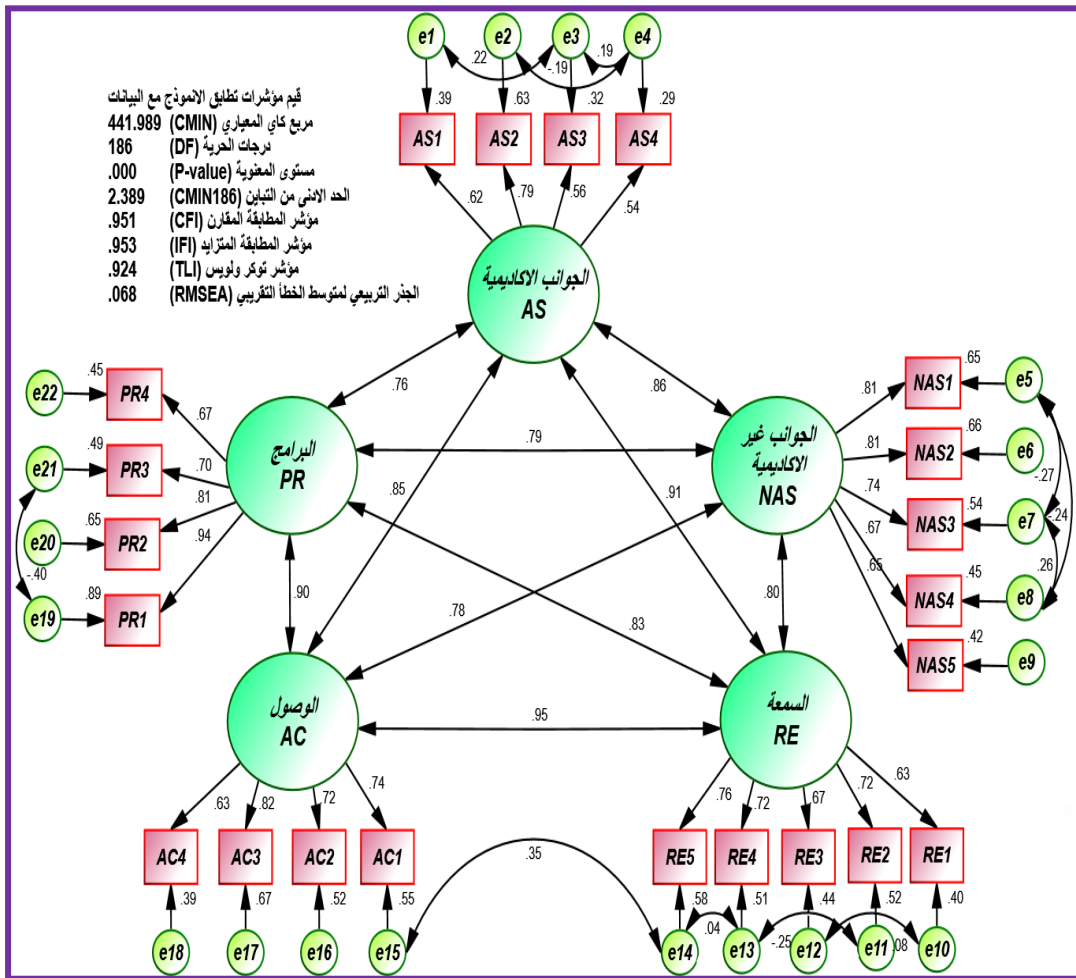
جدول (24) : نتائج التحليل التوكيدي لثقافة الجودة

المسارات			التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
VT1	<---	اتجاه القيمة	.613	.879	.139	6.331	***
VT2	<---	اتجاه القيمة	.483	.742	.121	6.115	***
VT3	<---	اتجاه القيمة	.642	1.000			
VT4	<---	اتجاه القيمة	.577	.850	.124	6.832	***
VT5	<---	اتجاه القيمة	.643	.828	.126	6.579	***
VT6	<---	اتجاه القيمة	.710	1.045	.147	7.107	***
VT8	<---	اتجاه القيمة	.579	.757	.126	6.013	***
LEA4	<---	القيادة	.801	1.000			
LEA3	<---	القيادة	.488	.650	.108	6.038	***
LEA2	<---	القيادة	.799	1.022	.094	10.908	***
LEA1	<---	القيادة	.772	.977	.094	10.397	***
COU1	<---	الاتصالات	.823	1.277	.126	10.169	***
COU2	<---	الاتصالات	.831	1.219	.118	10.298	***
COU3	<---	الاتصالات	.734	1.000			
COU4	<---	الاتصالات	.675	.919	.100	9.155	***
EM4	<---	التمكين	.770	.956	.094	10.217	***
EM3	<---	التمكين	.801	1.000			
EM2	<---	التمكين	.773	1.008	.096	10.480	***
EM1	<---	التمكين	.764	1.017	.101	10.113	***
COI1	<---	الالتزام	.868	.993	.077	12.822	***
COI2	<---	الالتزام	.830	1.000			
COI3	<---	الالتزام	.772	.871	.081	10.819	***
COI4	<---	الالتزام	.825	1.020	.086	11.904	***
OW1	<---	الملكية	.831	1.291	.158	8.170	***
OW2	<---	الملكية	.813	1.176	.149	7.903	***
OW3	<---	الملكية	.615	1.000			
OW4	<---	الملكية	.648	.950	.143	6.644	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة التعليمية

تتضمن جودة الخدمة التعليمية خمسة ابعاد اساسية هي الجوانب الاكاديمية (4) فقرات ، الجوانب غير الاكاديمية (5) فقرات ، السمعة (5) فقرات ، الوصول (4) فقرات ، والبرامج (4) فقرات. اذ يظهر من نتائج شكل (29) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في جدول (25) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (12) من معايير التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان جودة الخدمة التعليمية تتمثل بواقع (22) فقرة موزعة على خمس ابعاد اساسية



شكل (29) التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمة التعليمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (25) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لجودة الخدمة التعليمية

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	نسب المعنوية
AS1	<---	.623	1.290	.233	5.546	***
AS2	<---	.794	1.642	.275	5.975	***
AS3	<---	.565	1.068	.184	5.799	***
AS4	<---	.540	1.000			
NAS1	<---	.807	1.000			
NAS2	<---	.814	1.021	.096	10.606	***
NAS3	<---	.737	1.050	.124	8.458	***
NAS4	<---	.673	.775	.101	7.663	***
NAS5	<---	.646	.858	.106	8.096	***
RE1	<---	.630	.825	.108	7.661	***
RE2	<---	.720	.854	.112	7.620	***
RE3	<---	.667	.920	.113	8.123	***
RE4	<---	.715	1.110	.123	9.001	***
RE5	<---	.760	1.000			
AC1	<---	.745	1.594	.209	7.617	***
AC2	<---	.722	1.731	.232	7.446	***
AC3	<---	.819	1.792	.219	8.171	***
AC4	<---	.627	1.000			
PR1	<---	.943	1.341	.143	9.362	***
PR2	<---	.806	1.109	.125	8.897	***
PR3	<---	.701	1.000			
PR4	<---	.670	1.119	.148	7.570	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

سادساً : قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يتمثل ثبات المقاييس بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ، ويعتمد معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الموثوقية بين العديد من العناصر أو القياسات أو التقييمات ، وبعبارة أخرى ، فإنه يقدر مدى موثوقية ردود الاستبيان (أو مجال الاستبيان) ، وهو أداة أو تصنيف يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات ، وكانت تستخدم هذه الاداة في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي ، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ من صفر إلى واحد على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد ، وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا منخفضة (بالقرب من 0) ، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang et al. , 2018 : 85) .

اذ نلاحظ من جدول (26) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد كانت بين (0.728 - 0.960) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

جدول (26) : قيم اختبار كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	قيمة كرونباخ ألفا للمتغير	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ ألفا للبعد
الادارة الرشيفة	0.866	التركيز على مورد واحد	0.728
		تدريب الموظفين	0.796
		تقليل وقت الدورة التعليمية	0.737
		القضاء على الهدر	0.849
		استعمال التكنولوجيا الجديدة	0.840
ثقافة الجودة	0.960	اتجاه القيمة	0.846
		القيادة	0.894
		الاتصالات	0.835
		التمكين	0.844
		الالتزام	0.900
		الملكية	0.820
جودة الخدمة التعليمية	0.935	الجوانب الاكاديمية	0.733
		الجوانب غير الاكاديمية	0.810
		السمعة	0.745
		الوصول	0.822
		البرامج	0.853

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سابعاً : قياس الاتساق الداخلي

تبنى الباحث معامل الارتباط البسيط بيرسون للتحقق من مستوى علاقات الارتباط بين اسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها ، وبذلك فأن قيم الارتباط المعنوية تؤكد انسجام المقياس ومدى اتساقه ، اذ يُظهر جدول (27) نسب معاملات الارتباط بين الاسئلة وابعادها ومتغيراتها ، اذ تشير نسب نتائج التحليل الظاهرة في جدول (27) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين اسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات ، اذ ظهرت المعاملات بين (0.236^{**} - 0.896^{**}) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

جدول (27) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

الفقرة	"ارتباط بالفقرة بالبعد"	الفقرة	"ارتباط بالفقرة بالمتغير"	"ارتباط الفقرة بالبعد"	الفقرة
FOR1	.785**	EM1	.406**	.653**	FOR1
FOR2	.849**	EM2	.502**	.739**	FOR2
FOR3	.857**	EM3	.624**	.815**	FOR3
FOR4	.813**	EM4	.541**	.755**	FOR4
ET1	.882**	COI1	.594**	.782**	ET1
ET2	.870**	COI2	.631**	.794**	ET2
ET3	.881**	COI3	.681**	.855**	ET3
ET4	.878**	COI4	.575**	.726**	ET4
RCT1	.865**	OW1	.596**	.743**	RCT1
RCT2	.817**	OW2	.671**	.788**	RCT2
RCT3	.803**	OW3	.480**	.707**	RCT3
RCT4	.738**	OW4	.509**	.655**	RCT4
EW1	.776**	AS1	.743**	.841**	EW1
EW2	.700**	AS2	.637**	.822**	EW2
EW3	.793**	AS3	.708**	.831**	EW3
EW4	.717**	AS4	.691**	.833**	EW4
UNT1	.727**	NAS1	.236**	.812**	UNT1
UNT2	.893**	NAS2	.275**	.817**	UNT2
UNT3	.819**	NAS3	.242**	.840**	UNT3
UNT4	.752**	NAS4	.275**	.786**	UNT4

.682**	.767**	NAS5	.707**	.849**	VT1
.529**	.683**	RE1	.730**	.855**	VT2
.598**	.587**	RE2	.755**	.809**	VT3
.570**	.703**	RE3	.672**	.795**	VT4
.706**	.793**	RE4	.647**	.736**	VT5
.709**	.743**	RE5	.605**	.741**	VT6
.724**	.731**	AC1	.621**	.775**	VT8
.629**	.768**	AC2	.588**	.752**	LEA1
.767**	.850**	AC3	.705**	.779**	LEA2
.629**	.729**	AC4	.758**	.789**	LEA3
.833**	.896**	PR1	.792**	.789**	LEA4
.727**	.860**	PR2	.729**	.855**	COU1
.643**	.742**	PR3	.770**	.854**	COU2
.726**	.839**	PR4	.736**	.823**	COU3
			.618**	.740**	COU4

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها

أولاً- وصف وتشخيص الإدارة الرشيقية

يهدف التحديد الأفضل لمستوى استجابات العينة عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تشخيص مستوى المتغيرات على رأي (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) الذي أشار إلى انه في حالة اعتماد تدرج (Likert) الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هناك خمسة تصنيفات تفسر في ضوءها قيم المتوسط الحسابي ، وكما موضح في الجدول (28) :

جدول (28) : تفسير قيم الوسط الحسابي

التسلسل	المدى	التفسير
1	1.80 – 1	"منخفض جدا"
2	2.60 – 1.81	"منخفض"
3	3.40 – 2.61	"معتدل"
4	4.20 – 3.41	"مرتفع"
5	5.00 – 4.21	"مرتفع جدا"

Source : Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " *Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world* Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير الإدارة الرشيقية فقرتين ، درست الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي ، أما الثانية فدرست التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي ، وكالاتي:

وصف الإدارة الرشيقية وتحليلها بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد الإدارة الرشيقية بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ- وصف بعد التركيز على مورد واحد وتحليله

يتبين من جدول (29) نتائج المقاييس الوصفية لبعء التركيز على مورد واحد الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (FOR₁-FOR₄) ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.781) وانحراف معياري قدره (0.622) ومعامل اختلاف (16.46%) واهمية نسبية

(75.62%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تسعى للحصول على مستلزماتها التعليمية التي تلبى تطلعاتها ورغباتها في تحسين مكانتها العلمية بين الجامعات عن طريق موردين ذو ثقة كفؤين يوفرون افضل المنتجات والخدمات العلمية والتعليمية لتعزيز دورها الريادي في المجتمع .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تحاول ادارة الكلية الحصول على مستلزماتها التعليمية عن طريق مورد معتمد) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.937) وحقق انحراف قدره (0.805) وحصل على معامل اختلاف قدره (20.46%) واهمية قدرها (78.74%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . اما السؤال (4) الذي يتضمن (المستلزمات التعليمية التي يوفرها المورد تلبى تطلعات ادارة الكلية ورغباتها) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.533) وحقق انحراف قدره (0.993) وحصل على معامل اختلاف قدره (28.11%) واهمية قدرها (70.66%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (29) : المقاييس الوصفية لبعد التركيز على مورد واحد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تحاول ادارة الكلية الحصول على مستلزماتها التعليمية عن طريق مورد معتمد	3.937	0.805	20.46	78.74	1
2	ادارة الكلية تسعى للحصول على مستلزماتها التعليمية عن طريق مورد كفوء يوفر افضل المنتجات والخدمات	3.879	0.889	22.92	77.58	2
3	تبحث ادارة الكلية الى اختيار افضل العلامات التجارية للحصول على مستلزماتها التعليمية	3.774	0.907	24.03	75.48	3
4	المستلزمات التعليمية التي يوفرها المورد تلبى تطلعات ادارة الكلية ورغباتها	3.533	0.993	28.11	70.66	4
-	المتوسط العام لبعد التركيز على مورد واحد	3.781	0.622	16.46	75.62	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب - وصف بعد تدريب الموظفين وتحليله

يتبين من جدول (30) نتائج المقاييس الوصفية لبعث تدريب الموظفين الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (ET₁-ET₄) ، إذ حقق هذا البعث وسط حسابي كلي بلغ (3.944) وانحراف معياري قدره (0.657) ومعامل اختلاف (16.65%) وأهمية نسبية (78.88%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعث مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تدعم الملاك التدريسي وتحفزه على حضور الدورات التدريبية باستمرار وهي في ذات الوقت تستمع لمقترحاتهم المتعلقة بتطوير امكاناتها العلمية والتعليمية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية عن طريق اقامة ورش العمل والدورات التدريبية والندوات المختلفة.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تشجع ادارة الكلية الملاك التدريسي على حضور الدورات التدريبية بشكل فاعل) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.173) وحقق انحراف قدره (0.886) وحصل على معامل اختلاف قدره (21.24%) واهمية قدرها (83.46%) ، مما يدل على أن اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . اما السؤال (2) الذي يتضمن (تستمتع ادارة الكلية لمقترحات الاساتذة المتعلقة بتطوير الملاك التدريسي) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.772) وحقق انحراف قدره (0.939) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.90%) واهمية قدرها (75.44%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (30) : المقاييس الوصفية لبعث تدريب الموظفين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تشجع ادارة الكلية الملاك التدريسي على حضور الدورات التدريبية بشكل فاعل	4.173	0.886	21.24	83.46	1
2	تستمتع ادارة الكلية لمقترحات الاساتذة المتعلقة بتطوير الملاك التدريسي	3.772	0.939	24.90	75.44	4
3	تسعى ادارة الكلية الى التطوير المستمر لزيادة كفاءة الاساتذة	3.974	0.771	19.39	79.48	2
4	تعمل ادارة الكلية على اقامة الورش والدورات التدريبية التي تمكن الاساتذة من اداء ادوارهم التعليمية	3.856	0.916	23.76	77.12	3
-	المتوسط العام لبعث تدريب الموظفين	3.944	0.657	16.65	78.88	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

توصف تقليل وقت الدورة التعليمية وتحليلها

يتبين من جدول (31) نتائج المقاييس الوصفية لبعد تقليل وقت الدورة التعليمية الذي جرى قياسه بأربع أسئلة (RCT₁-RCT₄) ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.810) وانحراف معياري قدره (0.518) ومعامل اختلاف (13.59%) واهمية نسبية (76.2%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة تستثمر عنصر الوقت المحدد لتقديم خدماتها التعليمية وتهدف الى ادارته بأفضل صورة ممكنة استناداً الى توفير الوسائل التعليمية التي تقلل من الجهد البدني لأساتذتها وتشجيع التزامهم بالتوقيتات المحددة لتقديم خدماتها التعليمية والاهتمام بإجراءات الرقابة والمتابعة لتنفيذ تلك الخدمات .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تستغل ادارة الكلية الوقت المحدد لتقديم خدماتها التعليمية) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.979) وحقق انحراف قدره (0.645) وحصل على معامل اختلاف قدره (16.20%) واهمية قدرها (79.58%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (2) الذي يتضمن (تعمل ادارة الكلية على توفير الوسائل التعليمية التي تقلل من الجهد البدني لأساتذتها) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.619) وحقق انحراف قدره (0.888) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.55%) واهمية قدرها (72.38%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (31) : المقاييس الوصفية لبعد تقليل وقت الدورة التعليمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تستغل ادارة الكلية الوقت المحدد لتقديم خدماتها التعليمية	3.979	0.645	16.20	79.58	1
2	تعمل ادارة الكلية على توفير الوسائل التعليمية التي تقلل من الجهد البدني لأساتذتها	3.619	0.888	24.55	72.38	4
3	تلزم ادارة الكلية اساتذتها بالتوقيتات المحدد لتقديم خدماتها التعليمية ولا تسمح بتجاوزه	3.932	0.768	19.54	78.64	2
4	تقوم ادارة الكلية بعمليات الرقابة والمتابعة لتنفيذ خدماتها التعليمية	3.711	0.685	18.46	74.22	3
-	المتوسط العام لبعد تقليل وقت الدورة التعليمية	3.810	0.518	13.59	76.20	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ث وصف بعد القضاء على الهدر وتحليله

يتبين من جدول (32) نتائج المقاييس الوصفية لبعء القضاء على الهدر الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (EW₁-EW₄) ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.644) وانحراف معياري قدره (0.716) ومعامل اختلاف (19.65%) واهمية نسبية (72.88%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تسعى الى تحسين مستوى التعلم من الاخطاء وتحديد مختلف الخطوات التي تعزز كيفية القضاء على الهدر في التكاليف والوقت واستعمال الموارد التنظيمية وما هي المتطلبات الضرورية لشراء الموارد المادية الفائضة عن الحاجة وكيفية ادخال انظمة متطورة تقلل من الجهد البشري عند تقديم خدماتها التعليمية.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تتعلم ادارة الكلية من الاخطاء في كيفية القضاء على الهدر) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.803) وحقق انحراف قدره (0.895) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.53%) واهمية قدرها (76.06%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال

اما السؤال (2) الذي يتضمن (تعمل ادارة الكلية على اعادة هندسة شراء الموارد المادية الفائضة عن الحاجة) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.533) وحقق انحراف قدره (0.896) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.35%) واهمية قدرها (70.66%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (32) : المقاييس الوصفية لبعء القضاء على الهدر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تتعلم ادارة الكلية من الاخطاء في كيفية القضاء على الهدر	3.803	0.895	23.53	76.06	1
2	تعمل ادارة الكلية على اعادة هندسة شراء الموارد المادية الفائضة عن الحاجة	3.533	0.896	25.35	70.66	4
3	تسعى ادارة الكلية الى ادخال انظمة متطورة تقلل من الجهد البشري عند تقديم خدماتها التعليمية	3.535	1.017	28.76	70.70	3
4	تعتمد ادارة الكلية على اساليب تحد من عمليات الهدر في الموارد	3.706	0.829	22.37	74.12	2
-	المتوسط العام لبعء القضاء على الهدر	3.644	0.716	19.65	72.88	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج- وصف بعد استعمال التكنولوجيا الجديدة وتحليله

يتبين من جدول (33) نتائج المقاييس الوصفية لبعء استعمال التكنولوجيا الجديدة الذي جرى قياسه بأربع أسئلة (ESA₁-ESA₄) ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.779) وانحراف معياري قدره (0.731) ومعامل اختلاف (19.33%) واهمية نسبية (75.58%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة تمتلك اساليب تدريس حديثة تعزز من جودة خدماتها وتسعى الى تطوير أفكار ملاكاتها التدريسية في تطوير التكنولوجيا التي تستخدمها في العملية التعليمية ودعم قدراتهم الابداعية والابتكارية التي تعزز التطور التكنولوجي لتحقيق مستوى جودة عالي في خدماتها التعليمية.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (تشجع ادارة الكلية على اعداد براءات الاختراع التي تدعم التطور التكنولوجي لتحقيق جودة في خدماتها التعليمية) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.824) وحقق انحراف قدره (0.887) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.21%) واهمية قدرها (76.48%) ، مما يدل على أن اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (2) الذي يتضمن (تحاول ادارة الكلية تبني أفكار الاساتذة لتطوير التكنولوجيا التي تستخدمها في العملية التعليمية) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.730) وحقق انحراف قدره (0.939) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.18%) واهمية قدرها (74.60%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

جدول (33) : المقاييس الوصفية لبعء استعمال التكنولوجيا الجديدة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تمتلك ادارة الكلية اساليب تدريس حديثة تعزز من جودة خدماتها	3.790	0.908	23.96	75.80	2
2	تحاول ادارة الكلية تبني أفكار الاساتذة لتطوير التكنولوجيا التي تستخدمها في العملية التعليمية	3.730	0.939	25.18	74.60	4
3	تشجع ادارة الكلية على اعداد براءات الاختراع التي تدعم التطور التكنولوجي لتحقيق جودة في خدماتها التعليمية	3.824	0.887	23.21	76.48	1
4	تعتمد ادارة الكلية على اساليب حديثة في تقديم المحاضرات والبحوث	3.772	0.893	23.68	75.44	3
-	المتوسط العام لبعء استعمال التكنولوجيا الجديدة	3.779	0.731	19.33	75.58	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ح - وصف الادارة الرشيفة وتحليلها بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف متغير الادارة الرشيفة وتشخيصها بشكل اجمالي ، اذ يتبين من جدول (34) نتائج توافر مستوى الادارة الرشيفة والذي جرى قياسه بـ (5) ابعاد فرعية ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.792) وانحراف معياري قدره (0.412) ومعامل اختلاف (10.86%) واهمية نسبية (75.84%) ، مما يؤكد ان الادارة الرشيفة قد حصل على مستوى مرتفع استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة .

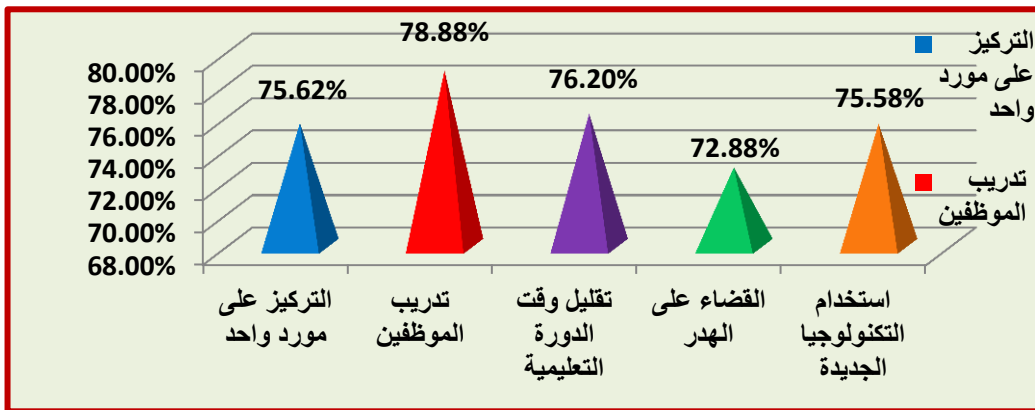
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد الادارة الرشيفة ميدانياً على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تدريب الموظفين ، تقليل وقت الدورة التعليمية ، التركيز على مورد واحد ، استعمال التكنولوجيا الجديدة ، والقضاء على الهدر) وكما موضح في جدول (34).

جدول (34) : المقاييس الوصفية للإدارة الرشيفة بأبعادها

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	ت
3	75.62	16.46	0.622	3.781	التركيز على مورد واحد	1
1	78.88	16.65	0.657	3.944	تدريب الموظفين	2
2	76.20	13.59	0.518	3.810	تقليل وقت الدورة التعليمية	3
5	72.88	19.65	0.716	3.644	القضاء على الهدر	4
4	75.58	19.33	0.731	3.779	استعمال التكنولوجيا الجديدة	5
-	75.84	10.86	0.412	3.792	المتوسط العام لمتغير الادارة الرشيفة	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ويوضح شكل (30) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الادارة الرشيفة على مستوى كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة .



شكل (30) : الشكل البياني لإبعاد الادارة الرشيفة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

ثانياً- وصف ثقافة الجودة وتحليلها

تضمن هذه الفقرة وصف وتحليل متغير ثقافة الجودة في فقرتين ، تتضمن الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي ، اما الثانية فتتضمن التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي ، وكالاتي:

1- وصف ثقافة الجودة وتحليلها بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد ثقافة الجودة بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ- وصف بعد اتجاه القيمة وتحليله

يتبين من جدول (35) نتائج المقاييس الوصفية لبعده اتجاه القيمة الذي جرى قياسه بسبع اسئلة (VT₁-VT₈) بعد ان تم حذف فقرة واحدة عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.885) وانحراف معياري قدره (0.679) ومعامل اختلاف (17.47%) واهمية نسبية (77.70%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة تعمل على تنفيذ المنهاج الدراسي بالتركيز على العمل الجماعي ومنح الثقة والانفتاح على اعضاء الهيئة التدريسية والاهتمام بالتنظيم والتنسيق وبشكل مستمر في العملية التعليمية واتباع مناهج دراسية موجه نحو تحقيق جودة متقدمة في خدماتها التعليمية.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (تركز ادارة الكلية في منهاجها الدراسي على منح الثقة والانفتاح على الاساتذة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.942) وحقق انحراف قدره (0.937) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.78%) واهمية قدرها (78.84%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (8) الذي يتضمن (تعتمد ادارة الكلية في نجاح منهاجها الدراسي على امتلاك احدث طرائق التدريس) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.785) وحقق انحراف قدره (0.891) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.54%) واهمية قدرها (75.70%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

جدول (35) : المقاييس الوصفية لبعدها اتجاه القيمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتميز أسلوب ادارة الكلية في تنفيذ المنهاج الدراسي بالعمل الجماعي	3.906	0.887	22.70	78.12	3
2	تركز ادارة الكلية في منهاجها الدراسي على منح الثقة والانفتاح على الاساتذة	3.942	0.937	23.78	78.84	1
3	تؤكد ادارة الكلية على التنظيم والتنسيق وبشكل مستمر في العملية التعليمية	3.874	0.839	21.65	77.48	6
4	يتميز أسلوب ادارة الكلية في المنهاج الدراسي بالتوافق والعلاقات المستقرة بين الاساتذة	3.882	0.919	23.67	77.64	5
5	تمتلك ادارة الكلية منهاج دراسي موجه نحو تحقيق جودة في خدماتها التعليمية	3.882	0.851	21.91	77.64	4
6	يرتبط المنهاج الدراسي لإدارة الكلية بالتركيز على الإنجاز وتحقيق الاهداف	3.908	0.893	22.85	78.16	2
7	تعمل ادارة الكلية على ان يكتسب المنهاج الدراسي موارد جديدة تساعد على الابداع					
حذفت عن طريق التحليل العائلي التوكيدي						
8	تعتمد ادارة الكلية في نجاح منهاجها الدراسي على امتلاك احدث طرائق التدريس	3.785	0.891	23.54	75.70	7
-	المتوسط العام لبعدها اتجاه القيمة	3.885	0.679	17.47	77.70	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف بعد القيادة وتحليله

يتبين من جدول (36) نتائج المقاييس الوصفية لبعدها القيادة الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (LEA₁-LEA₄) ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.744) وانحراف معياري قدره (0.784) ومعامل اختلاف (20.95%) واهمية نسبية (74.88%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان القيادات في كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تسعى الى الوفاء بالتزاماتها التعليمية باستمرار وهي تمتلك القدرة على جعل الكادر التدريسي مقتدر على تنفيذ المنهاج الدراسي اضافة الى ذلك انها تتحمل المسؤولية الكاملة عند ظهور المشكلات بين الحين والآخر وتعمل على توفير ومناقشة حلولها وهي في ذات الوقت تقدر وتحترم مقترحات وتوصيات أعضاء هيئتها التدريسية حول عملياتها التعليمية وتطويرها باستمرار .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تفي قيادة الكلية بالتزاماتها التعليمية باستمرار) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.776) وحقق انحراف قدره (0.965) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.57%) واهمية قدرها (75.52%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

أما السؤال (3) الذي يتضمن (تتحمل عمادة الكلية المسؤولية عند ظهور المشكلات بين ملاكها) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.714) وحقق انحراف قدره (0.940) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.31%) واهمية قدرها (74.28%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (36) : المقاييس الوصفية لبعء القيادة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تفي قيادة الكلية بالتزاماتها التعليمية باستمرار	3.776	0.965	25.57	75.52	1
2	تمتلك عمادة الكلية القدرة على جعل الكادر التدريسي مقتدر على تنفيذ المنهاج الدراسي	3.722	0.985	26.46	74.44	3
3	تتحمل عمادة الكلية المسؤولية عند ظهور المشكلات بين ملاكها	3.714	0.940	25.31	74.28	4
4	عمادة الكلية تقدر وتحترم مقترحات الاساتذة الواضحة والمقبولة حول عملياتها التعليمية	3.766	0.927	24.60	75.32	2
-	المتوسط العام لبعء القيادة	3.744	0.784	20.95	74.88	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف بعد الاتصالات وتحليله

يتبين من جدول (37) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الاتصالات الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (COU₁-COU₄) ، حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.858) وانحراف معياري قدره (0.685) ومعامل اختلاف (17.77%) واهمية نسبية (77.15%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة تسعى باستمرار الى مناقشة القضايا التعليمية مع اساتذتها وتحاول صياغة اهدافها بشكل ينسجم مع اهداف وتطلعات ملاكاتها التدريسية والوظيفية مما يشجعهم على تقديم مستويات متطورة من الخدمة التعليمية وزيادة بذل الجهود المضيئة في تجسير العلاقة مع الطلبة بهدف رفع مستوى اداءهم .

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (تبلغ عمادة الكلية الاساتذة بالتوجيهات والتعليمات التي تتعلق بالخدمة التعليمية) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.047) وحقق انحراف قدره (0.763) وحصل على معامل اختلاف قدره (18.85%) واهمية قدرها (80.94%) ، مما يدل على أن اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال.

أما السؤال (2) الذي يتضمن (تحاول عمادة الكلية صياغة اهداف بشكل ينسجم مع اهداف وتطلعات اساتذتها) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.724) وحقق انحراف قدره (0.898) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.10%) واهمية قدرها (74.48%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (37) : المقاييس الوصفية لبعء الاتصالات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تبادر عمادة الكلية على مناقشة القضايا التعليمية مع اساتذتها	3.819	0.913	23.90	76.38	3
2	تحاول عمادة الكلية صياغة اهداف بشكل ينسجم مع اهداف وتطلعات اساتذتها	3.724	0.898	24.10	74.48	4
3	يحفز الاتصال عند تقديم الخدمة التعليمية الاساتذة على تحقيق أهداف الكلية	3.840	0.780	20.32	76.80	2
4	تبلغ عمادة الكلية الاساتذة بالتوجيهات والتعليمات التي تتعلق بالخدمة التعليمية	4.047	0.763	18.85	80.94	1
-	المتوسط العام لبعء الاتصالات	3.858	0.685	17.77	77.15	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف بعد التمكين وتحليله

يتبين من جدول (38) نتائج المقاييس الوصفية لبعء التمكين الذي جرى قياسه بأربع أسئلة (EM₁-EM₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.080) وانحراف معياري قدره (0.900) ومعامل اختلاف (22.05%) وأهمية نسبية (81.60%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة تسعى بشكل مستمر الى تمكين ملاكاتها التدريسية والوظيفية وتعزيز روح التعاون بينهم لإنجاز تسهيلات ومهام جديدة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وتحسين امكاناتها في التكيف والاستجابة للتحديات التي تتعلق بتحديث المناهج الدراسية وضمان تنمية امكانات فرق العمل ودعم الابتكار والتطور وتقديم الحلول لمختلف المشكلات .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تسمح ادارة الكلية لأساتذتها بان يسهموا في وضع تغييرات على اساليب تقديم الخدمة التعليمية) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.110) وحقق انحراف قدره (0.956) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.26%) واهمية قدرها (82.20%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . اما السؤال (4) الذي يتضمن (تشجع ادارة الكلية اساتذتها على العمل معا لإنجاح خدماتها التعليمية المقدمة) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.822) وحقق انحراف قدره (1.059) وحصل على معامل اختلاف قدره (27.70%) واهمية قدرها (76.44%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (38) : المقاييس الوصفية لبعء التمكين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تسمح ادارة الكلية لأساتذتها بان يسهموا في وضع تغييرات على اساليب تقديم الخدمة التعليمية	4.110	0.956	23.26	82.20	1
2	تمكن عمادة الكلية اعضاء الهيئة التدريسية من اداء مهامهم العلمية باستقلالية	3.971	1.035	26.05	79.42	3
3	تمكن ادارة الكلية الاساتذة من المساهمة في بناء المنهاج الدراسي	4.050	1.046	25.84	81.00	2
4	تشجع ادارة الكلية اساتذتها على العمل معا لإنجاح خدماتها التعليمية المقدمة	3.822	1.059	27.70	76.44	4
-	المتوسط العام لبعء التمكين	4.080	0.900	22.05	81.60	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

هـ . وصف بعد الالتزام وتحليله

يتبين من جدول (39) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الالتزام الذي جرى قياسه بأربع أسئلة (COI₁-COI₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.839) وانحراف معياري قدره (0.750) ومعامل اختلاف (19.53%) واهمية نسبية (76.78%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على أن كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة تهتم بتعميق الوعي الوظيفي لدى ملاكاتها التدريسية والوظيفية بالانتماء إلى الجامعة وتعزيز الروابط الاجتماعية فيما بينهم وبذل الجهود الكبيرة لتحقيق افضل حالات لنجاح و تطوير الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة اصف الى ذلك بث وتشجيع روح المساعدة والتشارك في انجاز المهام وتحقيق الاهداف .

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (نشعر كما لو أن المشاكل التي تعاني منها عمادة الكلية هي مشاكلنا) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.892) وحقق انحراف قدره (0.892) وحصل على معامل اختلاف قدره (22.93%) واهمية قدرها (77.84%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (1) الذي يتضمن (نشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الكلية) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.735) وحقق انحراف قدره (0.946) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.33%) واهمية قدرها (74.70%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (39) : المقاييس الوصفية لبعء الالتزام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	نشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الكلية	3.735	0.946	25.33	74.70	4
2	نشعر بأننا جزء من الأسرة التعليمية في الكلية	3.866	0.938	24.26	77.32	2
3	نحن على استعداد لبذل جهد كبير يتجاوز ما هو متوقع لإنجاح الخدمة التعليمية التي تقدمها الكلية	3.864	0.887	22.95	77.28	3
4	نشعر كما لو أن المشاكل التي تعاني منها عمادة الكلية هي مشاكلنا	3.892	0.892	22.93	77.84	1
-	المتوسط العام لبعء الالتزام	3.839	0.750	19.53	76.78	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

و. وصف بعد الملكية وتحليله

يتبين من جدول (40) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الملكية الذي جرى قياسه بأربع أسئلة (OW_1-OW_4) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.880) وانحراف معياري قدره (0.741) ومعامل اختلاف (19.09%) واهمية نسبية (77.61%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تهتم بتقديم مساهمات ايجابية لدعم المناهج الدراسية وتشجيع ملاكاتها التدريسية على تحمل المسؤولية المشتركة فيما بينهم لتحقيق الجودة في المنهاج الدراسي واجراءات تقديم الخدمة التعليمية اضع الى ذلك اهمية التصدي للأخطاء والمشاكل التي تعترض سير العمل .

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (اشعر ان تحقيق اهداف الكلية بمثابة تحقيق لأهدافي الخاصة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.113) وحقق انحراف قدره (0.813) وحصل على معامل اختلاف قدره (19.76%) واهمية قدرها (82.26%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . اما السؤال (3) الذي يتضمن (لا نتردد في اخبار ادارة الكلية عن كل الاخطاء التي يرتكبها زملائي) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.764) وحقق انحراف قدره (1.002) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.63%) واهمية قدرها (75.28%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

الجدول (40) : المقاييس الوصفية لبعء الملكية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	نشعر بان ادارة الكلية قدمت مساهمات ايجابية لدعم المناهج الدراسية	3.795	0.973	25.65	75.90	3
2	نشعر بان كوادر الكلية يتحملون المسؤولية المشتركة فيما بينهم لتحقيق الجودة في المنهاج الدراسي	3.849	0.867	22.53	76.98	2
3	لا نتردد في اخبار ادارة الكلية عن كل الاخطاء التي يرتكبها زملائي	3.764	1.002	26.63	75.28	4
4	اشعر ان تحقيق اهداف الكلية بمثابة تحقيق لأهدافي الخاصة	4.113	0.813	19.76	82.26	1
-	المتوسط العام لبعء الملكية	3.880	0.741	19.09	77.61	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف ثقافة الجودة وتحليلها بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل متغير ثقافة الجودة بشكل اجمالي ، اذ يتبين من نتائج جدول (41) توافر مستوى ثقافة الجودة والذي جرى قياسه بـ(6) ابعاد فرعية ، اذ حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ (3.881) وانحراف معياري قدره (0.640) ومعامل اختلاف (16.50%) واهمية نسبية (77.62%) ، مما يؤكد ان ثقافة الجودة قد حصلت على مستوى مرتفع من استنادا الى استجابات افراد مجتمع الدراسة .

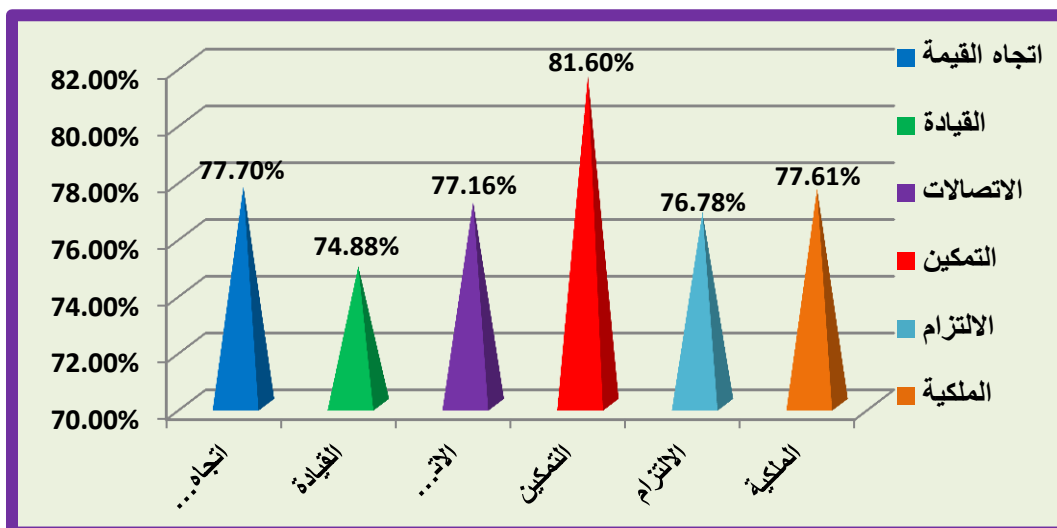
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد ثقافة الجودة ميدانياً على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التمكين ، اتجاه القيمة ، الملكية ، الاتصالات ، الالتزام ، والقيادة) وكما موضح في جدول (41) .

الجدول (41) : وصف وتحليل ثقافة الجودة بأبعادها

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اتجاه القيمة	3.885	0.679	17.47	77.70	2
2	القيادة	3.744	0.784	20.95	74.88	6
3	الاتصالات	3.858	0.685	17.76	77.16	4
4	التمكين	4.080	0.900	22.05	81.60	1
5	الالتزام	3.839	0.750	19.53	76.78	5
6	الملكية	3.880	0.741	19.09	77.61	3
-	المتوسط العام لمتغير ثقافة الجودة	3.881	0.640	16.50	77.62	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح شكل (31) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد ثقافة الجودة على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة استناداً الى قيم الاهمية النسبية المتحققة وفي ضوء اجابات العينة .



شكل (31) : الشكل البياني لإبعاد ثقافة الجودة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

ثالثاً - وصف جودة الخدمة التعليمية وتحليلها

تتضمن هذه الفقرة وصف متغير جودة الخدمة التعليمية وتحليلها عن طريق فقرتين ، تتضمن الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير بشكل تفصيلي ، أما الثانية فتتضمن الوصف الإحصائي بشكل إجمالي ، وكالاتي :

1- وصف جودة الخدمة التعليمية بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد جودة الخدمة التعليمية بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ- وصف بعد الجوانب الأكاديمية وتحليله

يتبين من جدول (42) نتائج المقاييس الوصفية لبعد الجوانب الأكاديمية الذي جرى قياسه بأربع أسئلة (AS₁-AS₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.940) وانحراف معياري قدره (0.604) ومعامل اختلاف (15.34%) وأهمية نسبية (78.80%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تمتلك اعضاء هيئة تدريسية على درجة عالية من التعليم والخبرة في مجال تخصصهم وهي توجههم لتقديم الاستشارات والنصائح في بيئات التطبيق المختلفة واطهار مواقف ايجابية تجاه الطلبة والحفاظ على علاقات طيبة معهم بهدف تعزيز استيعابهم للمناهج الدراسية .

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (يمتلك الاساتذة المعرفة في الإجابة عن الاسئلة الموجه لهم من قبل الطلبة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.066) وحقق انحراف قدره (0.767) وحصل على معامل اختلاف قدره (18.86%) واهمية قدرها (81.32%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال ، اما السؤال (2) الذي يتضمن (تخصص ادارة الكلية لملاكها التدريسي وقتاً كافياً ومناسباً للحصول على الاستشارة) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.740) وحقق انحراف قدره (0.842) وحصل على معامل اختلاف قدره (22.51%) واهمية قدرها (74.80%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات مجتمع الدراسة .

الجدول (42) : المقاييس الوصفية لبعء الجوانب الاكاديمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يمتاز الأساتذة في الكلية على درجة عالية من التعليم والخبرة في مجال تخصصهم	4.013	0.835	20.81	80.26	2
2	تخصص ادارة الكلية لملاكها التدريسي وقتاً كافياً ومناسباً للحصول على الاستشارة	3.740	0.842	22.51	74.80	4
3	يظهر أعضاء هيئة التدريس موقفاً إيجابياً تجاه طلبتهم	3.942	0.769	19.51	78.84	3
4	يمتلك الاساتذة المعرفة في الإجابة عن الاسئلة الموجه لهم من قبل الطلبة	4.066	0.767	18.86	81.32	1
-	المتوسط العام لبعء الجوانب الاكاديمية	3.940	0.604	15.34	78.80	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف بعد الجوانب غير الاكاديمية وتحليله

يتبين من جدول (43) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الجوانب غير الاكاديمية الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة (NAS₁-NAS₅) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.719) وانحراف معياري قدره (0.691) ومعامل اختلاف (18.57%) واهمية نسبية (74.38%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تمتلك التسهيلات والمعدات الضرورية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية وهي تشجع الموظفين على تبني مواقف ايجابية تجاه احتياجات الملاكات

التدريسية وتقديم المساعدة لهم والتعاون معهم على تحسين الاداء الجامعي وتطوير امكاناتهم وقدراتهم الاكاديمية .

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (لا يتمتع الموظفون الإداريون بالرد على طلب المساعدة من قبل الاساتذة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.919) وحقق انحراف قدره (0.822) وحصل على معامل اختلاف قدره (20.96%) واهمية قدرها (78.38%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال ، اما السؤال (1) الذي يتضمن (تمتلك ادارة الكلية كافة التسهيلات والمعدات الضرورية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.572) وحقق انحراف قدره (0.917) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.66%) واهمية قدرها (71.44%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

جدول (43) : المقاييس الوصفية لبعث الجوانب غير الاكاديمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تمتلك ادارة الكلية كافة التسهيلات والمعدات الضرورية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية	3.572	0.917	25.66	71.44	5
2	عندما أواجه مشكلة يبدي الموظفون الإداريون اهتماماً صادقاً بحلها	3.769	0.923	24.49	75.38	2
3	مواقف الموظفون الإداريون إيجابية تجاه احتياجات الاساتذة	3.675	0.989	26.91	73.50	3
4	لا يتمتع الموظفون الإداريون بالرد على طلب المساعدة من قبل الاساتذة	3.919	0.822	20.96	78.38	1
5	ساعات عمل المكاتب الإدارية داخل الكلية مناسبة لظروف الاساتذة	3.659	0.957	26.14	73.18	4
-	المتوسط العام لبعث الجوانب غير الاكاديمية	3.719	0.691	18.57	74.38	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ت. وصف بعد سمعة الجامعة وتحليله

يتبين من جدول (44) نتائج المقاييس الوصفية لبعث السمعة الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة (RE₁-RE₅) ، ان حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.636) وانحراف معياري قدره (0.713) ومعامل اختلاف (19.60%) واهمية نسبية (72.72%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تقدم للمجتمع خدمات استشارية ممتازة في مختلف مجالات الحياة وهي تشجع

ملاكاتها التدريسية على المحافظة على سرية المعلومات والتعامل مع الاستفسارات و الشكاوى بكفاءة وسرعة عالية وتمنحهم الثقة اللازمة لتقديم افضل مستويات الاداء .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تقدم ادارة الكلية للمجتمع خدمات استشارية ممتازة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.895) وحقق انحراف قدره (0.861) وحصل على معامل اختلاف قدره (22.11%) واهمية قدرها (77.90%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . اما السؤال (4) الذي يتضمن (نشعر بالأمان والثقة في تعاملاتنا مع الكلية) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.325) وحقق انحراف قدره (1.214) وحصل على معامل اختلاف قدره (36.50%) واهمية قدرها (66.50%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى معتدل على هذا السؤال .

الجدول (44) : المقاييس الوصفية لبعء السمعة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تقدم ادارة الكلية للمجتمع خدمات استشارية ممتازة	3.895	0.861	22.11	77.90	1
2	يحافظ الموظفون في الكلية على سرية المعلومات	3.874	0.811	20.93	77.48	2
3	ادارة الكلية تعامل جميع اساتذتها بشكل متساو دون اي تمييز	3.499	1.040	29.73	69.98	4
4	نشعر بالأمان والثقة في تعاملاتنا مع الكلية	3.325	1.214	36.50	66.50	5
5	الكلية تتعامل مع الاستفسارات و الشكاوى بكفاءة وسرعة	3.588	1.014	28.25	71.76	3
-	المتوسط العام لبعء السمعة	3.636	0.713	19.60	72.72	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ث- وصف بعد الوصول وتحليله

يتبين من جدول (45) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الوصول الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (AC₁-AC₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.730) وانحراف معياري

قدره (0.783) ومعامل اختلاف (20.99%) واهمية نسبية (74.60%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تتمتع بموقع مثالية في توزيعها داخل الحرم الجامعي وهي تهتم بالتغذية الراجعة من الاساتذة لتحسين أداء الخدمة التعليمية وتدعمهم للتواصل فيما بينهم وتعزيز امكاناتهم وقدراتهم الالكترونية في تقديم خدمات يمكن الوصول اليها بسهولة تامة.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (توفر الكلية خدمات الكترونية تمكن الاساتذة من الوصول اليها بسهولة تامة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.050) وحقق انحراف قدره (0.761) وحصل على معامل اختلاف قدره (18.79%) واهمية قدرها (81.00%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال ، اما السؤال (1) الذي يتضمن (تتمتع الكلية بموقع مثالي داخل الحرم الجامعي) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.480) وحقق انحراف قدره (1.035) وحصل على معامل اختلاف قدره (29.74%) واهمية قدرها (69.60%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي ، إلا أنه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

الجدول (45) : المقاييس الوصفية لبعد الوصول

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تتمتع الكلية بموقع مثالي داخل الحرم الجامعي	3.480	1.035	29.74	69.60	4
2	تهتم ادارة الكلية بالتغذية الراجعة من الاساتذة لتحسين أداء الخدمة التعليمية	3.745	1.117	29.83	74.90	2
3	يتواصل أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد في الفصل الدراسي مع طلبتهم	3.646	1.038	28.46	72.92	3
4	توفر الكلية خدمات الكترونية تمكن الاساتذة من الوصول اليها بسهولة تامة	4.050	0.761	18.79	81.00	1
-	المتوسط العام لبعد الوصول	3.730	0.783	20.99	74.60	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج . وصف بعد البرامج الجامعية وتحليله

يتبين من جدول (46) نتائج المقاييس الوصفية لبعد البرامج الذي جرى قياسه بأربع اسئلة (PR₁-PR₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.503) وانحراف معياري قدره (0.861) ومعامل اختلاف (24.56%) واهمية نسبية (70.06%) ، مما يشير إلى أن اتفاق العينة على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع

الدراسة تعتمد برامج داعمه للمنهاج الدراسي ذات جودة ممتازة وتتبنى برامج سائدة للمنهاج الدراسي تتميز بسمعة جيدة اصف الى ذلك تبينها برامج متنوعة على شكل انشاء اتحادات وروابط طلابية وتوفير خدمات اكااديمية كافية وضرورية بهدف الحفاظ على ايجابية البيئة الجامعية .

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (تعتمد ادارة الكلية برامج داعمه للمنهاج الدراسي ذات جودة ممتازة) على أعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.622) وحقق انحراف قدره (0.994) وحصل على معامل اختلاف قدره (27.45%) واهمية قدرها (72.44%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . اما السؤال (4) الذي يتضمن (توفر ادارة الكلية خدمات صحية كافية وضرورية) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.354) وحقق انحراف قدره (1.171) وحصل على معامل اختلاف قدره (34.92%) واهمية قدرها (67.08%) ، مما يدل على ان اجابات العينة كانت ضمن مستوى معتدل على هذا السؤال .

الجدول (46) : المقاييس الوصفية لبعث البرامج

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تعتمد ادارة الكلية برامج داعمه للمنهاج الدراسي ذات جودة ممتازة	3.622	0.994	27.45	72.44	1
2	تقدم الكلية برامج سائدة للمنهاج الدراسي تتميز بسمعة جيدة	3.520	1.004	28.53	70.40	2
3	تشجع ادارة الكلية على انشاء اتحادات وروابط طلابية	3.514	0.931	26.49	70.28	3
4	توفر ادارة الكلية خدمات صحية كافية وضرورية	3.354	1.171	34.92	67.08	4
-	المتوسط العام لبعث البرامج	3.503	0.861	24.56	70.06	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف جودة الخدمة التعليمية وتحليلها بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل متغير جودة الخدمة التعليمية بشكل اجمالي ، اذ يتبين من نتائج جدول (47) توافر مستوى جودة الخدمة التعليمية والذي جرى قياسه بـ(5) ابعاد فرعية ، إذ حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ (3.706) وانحراف معياري قدره

(0.631) ومعامل اختلاف (17.02%) واهمية نسبية (74.12%) ، مما يؤكد ان جودة الخدمة التعليمية قد حصلت على مستوى مرتفع استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة.

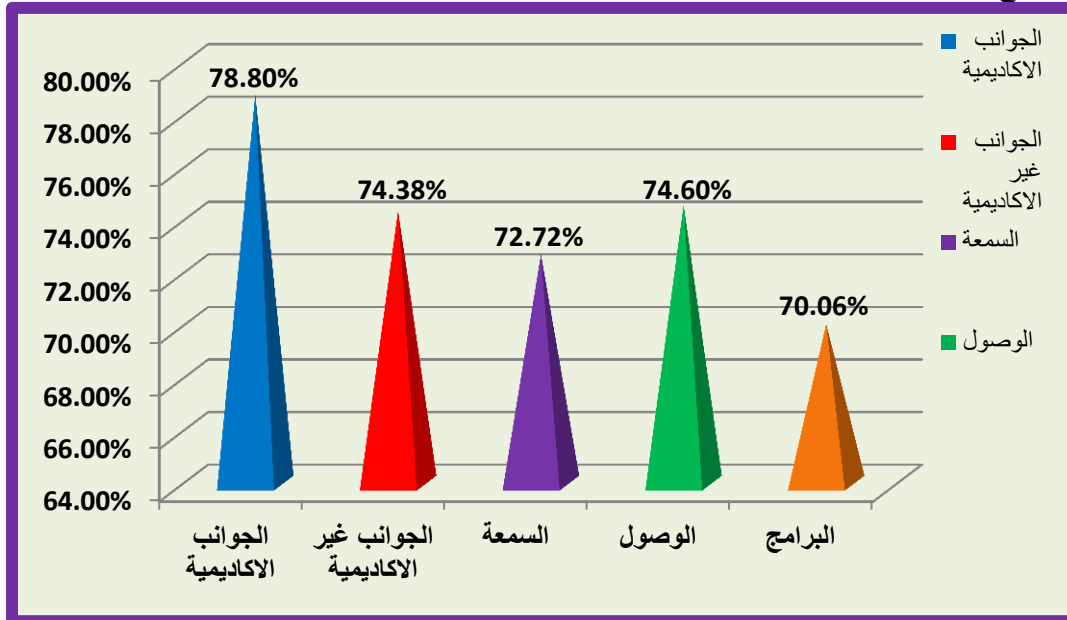
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد جودة الخدمة التعليمية ميدانياً على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الجوانب الاكاديمية ، الوصول ، الجوانب غير الاكاديمية ، السمعة ، والبرامج) وكما موضح في جدول (47).

جدول (47) : وصف وتحليل جودة الخدمة التعليمية بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الجوانب الاكاديمية	3.940	0.604	15.34	78.80	1
2	الجوانب غير الاكاديمية	3.719	0.691	18.57	74.38	3
3	السمعة	3.636	0.713	19.60	72.72	4
4	الوصول	3.730	0.783	20.99	74.60	2
5	البرامج	3.503	0.861	24.56	70.06	5
-	المتوسط العام لمتغير جودة الخدمة التعليمية	3.706	0.631	17.02	74.12	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح شكل (32) ترتيب ابعاد جودة الخدمة التعليمية على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة استناداً الى الاهمية النسبية المتحققة .



شكل (32) : الشكل البياني لإبعاد جودة الخدمة التعليمية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2010)

واستنادا الى ما تم ذكره انفا وفي ظل النتائج التي توصل اليها الباحث ، نلاحظ بأن لدى مجتمع الدراسة ادراكا وتصورا واضحا لمتغيرات الدراسة (الادارة الرشيقة ، ثقافة الجودة ، جودة الخدمة التعليمية) اذ ان هذه المتغيرات تعد ذات اهمية كبيرة لدى الجامعة المبحوثة ، و ظهر هذا واضحا عن طريق نتائج الوصف والتحليل الخاص بالمتغيرات انفة الذكر ، كما ان متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية تكون ذات اهمية لدى القيادات في جامعة كربلاء الا ان هذه الاهمية تكون فيها اسبقيات بحسب المتغير وابعاده الفرعية وتتفاوت الاهمية من متغير الى اخر ومن بعد الى اخر وهنا نجد بانه تم تحقيق الاهداف الميدانية الاول والثاني والاجابة عن التساؤلات الاول والثاني .

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للتأكد من مدى الانسجام بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ، اصف الى ذلك تحليل وتفسير نتائجها الميدانية على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة ، وهذا بدوره تطلب الاستدلال بنسب معامل الارتباط البسيط (Pearson) لأنه يحقق هذا الغرض ، وقد استخدم لتحقيق هذا الهدف البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وللحكم على قوة معامل الارتباط وكيفية تفسيره ، سيجري اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب الجدول (48) :

الجدول (48): تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

واستناداً الى ما سبق ، سيجري اختبار فرضيات الارتباط على النحو الاتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (ترتبط الادارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها)

يظهر في ضوء الجدول (49) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وذات دلالة معنوية بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.708) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت

نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بمتغير الادارة الرشيقة في تعاملاتها المختلفة من حيث التركيز على عدد قليل من الموردين في الحصول على مختلف اصناف المدخلات وترشيد استعمال الوقت وتخفيض وقت الدورة التعليمية بنفس مواصفات اجراءات تقديم المناهج والتعامل مع تحديثات النشر العلمي وتعزيز جهود اعضاء الهيئة التدريسية في هذا الصدد اضع الى ذلك الاهتمام بتصميم برامج تدريبية فاعلة تعزز من امكانات الموظفين وتحسن اجراءات القضاء على الهدر في الوقت والجهد وتبني التكنولوجيا الجديدة واساليب التعليم المتطورة وهذا من شأنه ان يحسن من مستوى جودة الخدمة التعليمية . وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

جدول (49) : علاقات الارتباط بين الادارة الرشيقة بأبعادها وجودة الخدمة التعليمية

ابعاد الادارة الرشيقة					الادارة الرشيقة	المتغير المستقل
استعمال التكنولوجيا الجديدة	القضاء على الهدر	تقليل وقت الدورة التعليمية	تدريب الموظفين	التركيز على مورد واحد		المتغير التابع
.335**	.578**	.573**	.540**	.467**	.708**	جودة الخدمة التعليمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الادارة الرشيقة بأبعادها وجودة الخدمة التعليمية						النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

$N=381 , P \geq 0.01$

وتأسيساً الى مخرجات جدول (49) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يرتبط التركيز على مورد واحد بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة) .

يظهر عن طريق جدول (49) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين التركيز على مورد واحد وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.467) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة بإجراءات فعالية في التركيز على عدد قليل من الموردين لتركيز جهودها في تحديد مجمل الانشطة والعمليات وكيفية الحفاظ على تدفق المواد وانسيابها لضمان تحقيق ادوار استراتيجية للموردين في المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا بدوره ان يعزز من امكاناتها العلمية وتحديث مناهجها وتحقيق مستويات متقدمة من جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يرتبط تدريب الموظفين بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر عن طريق جدول (49) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين تدريب الموظفين وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.540) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة بتصميم برامج فاعلة لتدريب ملاكاتها التدريسية والوظيفية على تأدية واجباتهم المكلفين بها بأفضل صورة ممكنة والاهتمام بتنظيم ورش العمل الميدانية والندوات التعليمية والدورات التي تحمل في محتواها ارشادات وتوجيهات بخصوص تعزيز العملية التعليمية وتقوية علاقات

التفاعل مع الطلبة وهذا بدوره يعزز جودة الخدمات التعليمية. واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ت . اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يرتبط تقليل وقت الدورة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (49) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين تقليل وقت الدورة التعليمية وجودة الخدمة التعليمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.573) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة بتخفيض وقت الدورة التعليمية وهذا يتحقق عن طريق استثمار وقت المحاضرات التعليمية والاهتمام بتوقيات الفصول الدراسية وتوقيات الدراسات العليا والسعي الى تحسين امكانات الملاكات التدريسية في الاهتمام بتوقيات النشر العالمي والانتقال بتصنيف الجامعة الى مراتب متقدمة بين الجامعات المنافسة وهذا من شأنها ان يعزز جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ث . اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يرتبط القضاء على الهدر بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (49) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القضاء على الهدر وجودة الخدمة التعليمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.578) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة باستثمار وقت الدوام الرسمي في تحقيق الاهداف العامة للجامعة والقضاء على اي هدر او ضياع في وقت المحاضرات أو توقيتات انجاز المشاريع الخدمية التي تقوم بها الجامعة وكيفية اتخاذ القرارات الميدانية التي تسهم في الحفاظ على موارد الجامعة التنظيمية من حيث مواردها المالية والمادية والمعلوماتية وهذا بدوره ان يعزز من امكاناتها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ج . اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يرتبط استعمال التكنولوجيا الجديدة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (49) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين استعمال التكنولوجيا الجديدة وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.335) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة بتبني التقنيات الجديدة والاساليب الالكترونية في ممارسة العملية التعليمية والعلمية وهذا يتحقق عن طريق استعمال اساليب التعليم الالكتروني والتفاعل مع الطلبة عن طريق التواصل الالكتروني بأساليب مختلفة وتبني استعمال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) في التواصل مع دور النشر والمجلات العالمية والاطلاع على التجارب العالمية للجامعات وهذا من شأنه ان يعزز من امكاناتها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (ترتبط ثقافة الجودة بأبعادها مجتمعة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين ثقافة الجودة وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.681) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت

نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بمتغير ثقافة الجودة لدى ملاكاتها التدريسية والوظيفية من حيث دعم توجهاتهم في تحسين مستوى القيمة المتأتية من جهودهم في الانشطة الاكاديمية وكيفية التفاعل مع الطلبة والاهتمام بجودة المناهج التعليمية وتحديثها باستمرار ومتابعة تحديثات النظام التي تطراً بين الحين والآخر والاعتماد على جهود وخبرة القيادات الجامعية وما تتمتع به من مستوى خبرات متقدم في رفع مستوى الاداء اضع الى ذلك اهمية تنشيط شبكة الاتصالات الداخلية وتمكين الملاكات وتعزيز التزامهم مما ينمي ويزيد من جودة الخدمات التعليمية المقدمة . وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (50) : علاقات الارتباط بين ثقافة الجودة بأبعادها وجودة الخدمة التعليمية

ابعاد ثقافة الجودة						ثقافة الجودة	المتغير المعدل المتغير التابع
الملكية	الالتزام	التمكين	الاتصالات	القيادة	اتجاه القيمة		
.595**	.459**	.581**	.600**	.602**	.589**	.681**	جودة الخدمة التعليمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين ثقافة الجودة بأبعادها وجودة الخدمة التعليمية							النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) $N=381$, P

≥ 0.01

وتأسيساً الى مخرجات جدول (50) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة

عن الفرضية الرئيسة الثانية ، وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يرتبط اتجاه القيمة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية

بين اتجاه القيمة وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما

(0.589**) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت

نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم

بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى أن كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة كلما توجهت الى تعزيز القيمة المتأتية من الاهتمام بثقافة الجودة لدى ملاكاتها كانت لها سلماً لتحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة التعليمية وهذا بالإمكان ان يتحقق عن طريق دعم وتشجيع جهود الملاكات التدريسية والوظيفية على تأدية مسؤولياتهم وتحفيزهم نحو تحقيق الاداء العالي والتمسك بسلوك التعاون والمساعدة والتشارك في العمل وانجاز المهام والواجبات عن طريق التركيز على العمل بروح الفريق وتعزيز الروح الجماعية مع زملاء العمل . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب . اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (ترتبط القيادة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعدها مجتمعة)

يظهر عن طريق جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.602) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه انما يدل على ان قيادات الكليات في جامعة كربلاء مجتمع الدراسة تسعى باستمرار إلى دعم توجهات وثقافة الجودة على مستوى محيطها الداخلي وهذا يتحقق عن طريق التركيز على جهود الملاكات التدريسية والوظيفية في تعزيز مستوى الاداء مقارنة بالأعوام السابقة واسترشادا بمستوى الأداء المتحقق في الكليات المناظرة في الجامعات الاخرى وتشجيع المنتسبين مما يحقق مستويات عالية من الاداء وتحفيزهم معنوياً وتكريمهم باستمرار ليكن هذا محفزاً للآخرين لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ت . اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (ترتبط الاتصالات بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الاتصالات وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.600) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذا يؤكد اهتمام مجالس الكليات في جامعة كربلاء مجتمع الدراسة بضرورة التواصل وتطوير شبكة الاتصالات على مستوى بيئتها الداخلية عن طريق الاعتماد على التقنيات الحديثة واقامة القنوات الرسمية في مواقع التواصل الاجتماعي وتنظيم الكروبات الخاصة التي تسهل عملية التفاعل الاجتماعي بين الملاكات المختلفة وتسهل عملية التبليغات الرسمية لتعليمات الوزارة وما يتعلق بتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ث . اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يرتبط التمكين بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر عن طريق جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين التمكين وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.581) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على أن اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة بتمكين ملاكاتها التدريسية والوظيفية ومنحهم الثقة اللازمة لتأدية وظائفهم وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتعزيز امكاناتهم وتدريبهم على عمليات اتخاذ القرار وتخويل بعضهم لممارسة ادوار القيادة وتأهيلهم مستقبلاً لتعويض دور القادة وتسئهم المناصب القيادية الجامعية بما يحقق مستويات متقدمة من جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج . اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يرتبط الالتزام بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر في ضوء جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الالتزام وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.459) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة بتشجيع ملاكاتها المختلفة على زيادة التزامهم بالعمل ورفع مستوى ولائهم وانتمائهم لكليات ووظائفهم خاصة ، وهذا يتحقق في ضوء دفء العلاقات معهم ودعم وتشجيع علاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل وتهيئة بيئة العمل المناسبة والمناخات التنظيمية الداعمة لممارسة العمل الاكاديمي ونشر الثقافة الايجابية التي تحفزهم لتقديم وبذل جهود كبيرة في سبيل دعم التواصل والتفاعل مع الاخرين وهذا بدوره يعزز جودة الخدمة التعليمية . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ح . اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (ترتبط الملكية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة الخدمة التعليمية بأبعادها مجتمعة)

يظهر عن طريق جدول (50) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الملكية وجودة الخدمة التعليمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.595) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاؤم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى كليات جامعة كربلاء محل الدراسة والتطبيق. ونأسيماً على ما سبق فان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة كلما سعت الى تعزيز مستوى الملكية النفسية والامكانات الشعورية وعوامل الذكاء لدى ملاكاتها المختلفة ودعم تطلعاتهم في المستقبل ودعم توجهاتهم في زيادة مستوى النشر العالمي للأفكار البحثية والابحاث العلمية ذات المحتوى الميداني على مستوى البيئة العراقية ودعم جهودهم في هذا الاطار من شأنه ان يرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية المتحقق على مستوى الجامعة . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

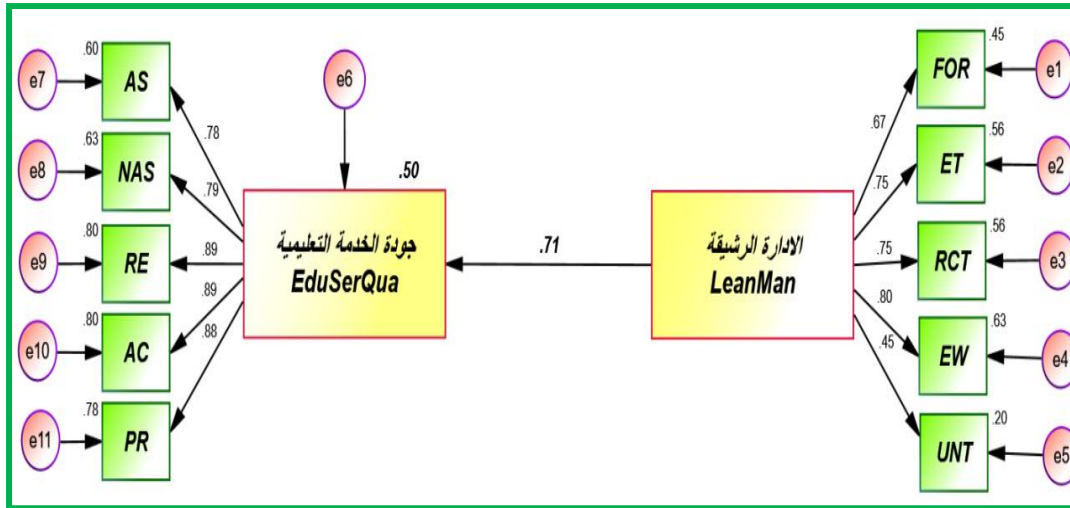
ثانياً : اختبار فرضيات التأثير :

لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر سيتم اعتماد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الذي شاع استعماله كمدخل لتحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية والسلوكية ، وهي تقنية احصائية تحليلية تمكن الباحثين في مختلف مجالات العلم من إنشاء وتصور واختبار الأنظمة المعقدة وتحليل العوامل المفسرة للنظريات واختبار المتغيرات المقاسة بواسطة فقرات قياس محددة ، ضمن هيكل بنائي محدد يحقق جدوى القياس ، وهي عكس اسلوب الانحدار التقليدي في كونها تصور العلاقات في جداول ذات قيم مفهومة اضافة الى تمثيلها العلاقات في اشكال تسهل التعامل مع طبيعة نتائج العلاقات المستخرجة (Brychko et al. , 2021 : 832) . وعلى النحو الاتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها)

يوضح شكل (33) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الادارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.71) وهذا يعني ان متغير الادارة الرشيقة يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (71%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة ، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمة التعليمية سيزداد بمقدار (71%) في حال زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (51) والبالغة (19.565) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من شكل (33) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.50) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة التعليمية يعود (50%) منها الى تغير الادارة الرشيقة والنسبة المتبقية البالغة (50%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة . واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .



شكل (33) : تأثير الادارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (51) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الادارة الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
جودة الخدمة التعليمية	<---	الادارة الرشيقة	.708	1.002	.051	19.565	***
FOR	<---	الادارة الرشيقة	.670	.959	.055	17.585	***
EW	<---	الادارة الرشيقة	.796	1.302	.051	25.645	***
ET	<---	الادارة الرشيقة	.750	1.124	.051	22.107	***
RCT	<---	الادارة الرشيقة	.750	.889	.040	22.100	***
UNT	<---	الادارة الرشيقة	.451	.737	.075	9.844	***
RE	<---	جودة الخدمة التعليمية	.893	1.016	.026	38.629	***
AS	<---	جودة الخدمة التعليمية	.776	.749	.031	23.974	***
PR	<---	جودة الخدمة التعليمية	.883	1.214	.033	36.607	***
NAS	<---	جودة الخدمة التعليمية	.793	.930	.037	25.416	***
AC	<---	جودة الخدمة التعليمية	.895	1.091	.028	39.056	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية

الرئيسية الثالثة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على مورد واحد في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (34) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على مورد واحد في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعء التركيز على مورد واحد يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (18%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء التركيز على مورد واحد في الجامعة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (18%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (52) البالغة (4.354) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تدريب الموظفين في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (34) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء تدريب الموظفين في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وهذا يعني ان بعء تدريب الموظفين يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (20%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء تدريب الموظفين في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (20%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (52) البالغة (4.002) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تقليل وقت الدورة التعليمية في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (34) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء تقليل وقت الدورة التعليمية في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.22) وهذا يعني ان بعء تقليل وقت الدورة التعليمية يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (22%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان

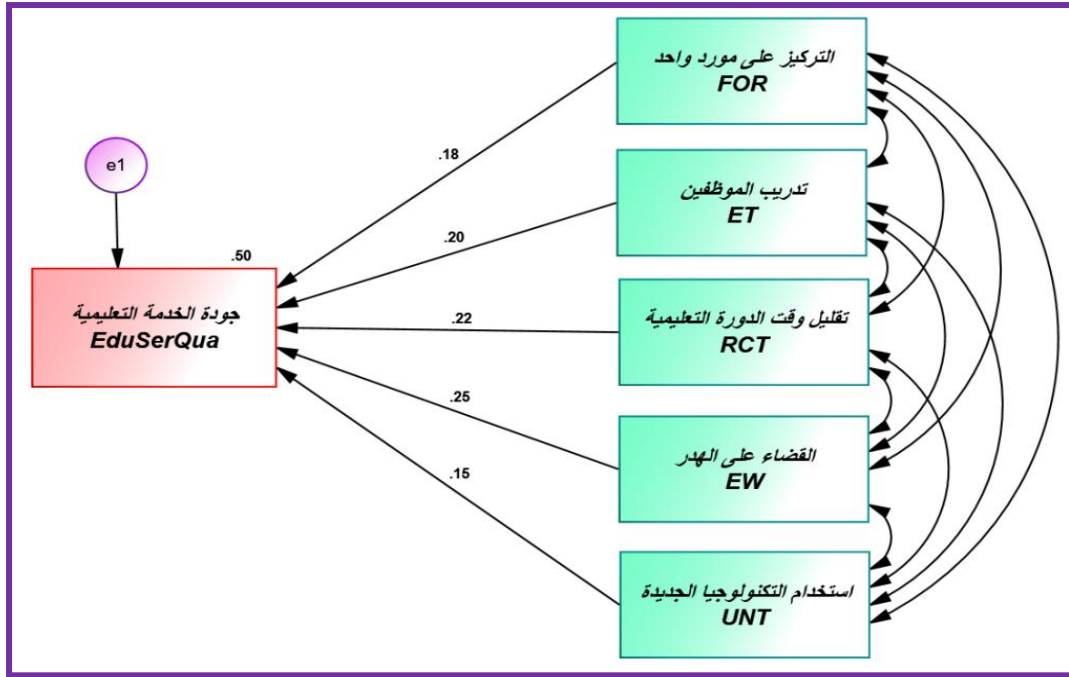
تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تقليل وقت الدورة التعليمية في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (22%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (52) البالغة (4.490) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القضاء على الهدر في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (34) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء القضاء على الهدر في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.25) وهذا يعني ان بعد القضاء على الهدر يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (25%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القضاء على الهدر في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (25%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (52) البالغة (4.988) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء استعمال التكنولوجيا الجديدة في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (34) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء استعمال التكنولوجيا الجديدة في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد استعمال التكنولوجيا الجديدة يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (15%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استعمال التكنولوجيا الجديدة في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (15%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (52) البالغة (4.123) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.



شكل (34) : تأثير ابعاد الادارة الرشيقية في جودة الخدمة التعليمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (52) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد الادارة الرشيقية في جودة الخدمة التعليمية

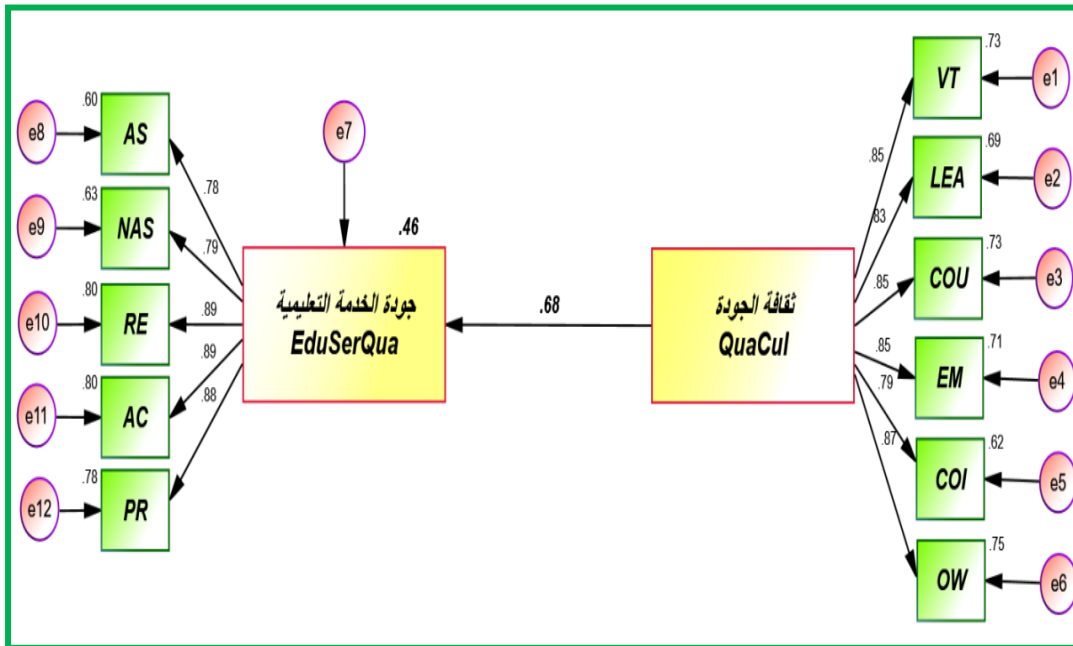
المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
جودة الخدمة التعليمية	<---	التركيز على مورد واحد	.183	.181	.042	4.354	***
جودة الخدمة التعليمية	<---	تدريب الموظفين	.197	.188	.047	4.002	***
جودة الخدمة التعليمية	<---	تقليل وقت الدورة التعليمية	.219	.262	.058	4.490	***
جودة الخدمة التعليمية	<---	القضاء على الهدر	.246	.213	.043	4.988	***
جودة الخدمة التعليمية	<---	استعمال التكنولوجيا الجديدة	.153	.132	.032	4.123	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

2- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجودة بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها)

يوضح شكل (35) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.68) وهذا يعني ان متغير ثقافة الجودة يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (68%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة ، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمة التعليمية سيزداد بمقدار (68%) في حال زيادة الاهتمام بثقافة الجودة بمقدار وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (53) البالغة (17.902) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من شكل (35) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.46) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة التعليمية يعود (46%) منها الى متغير ثقافة الجودة والنسبة المتبقية البالغة (54%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية على مستوى الجامعة مجتمع الدراسة . واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة .



شكل (35) : تأثير ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (53) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية

المسارات	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الانحدارية المعيارية	ثقافة الجودة	المسارات
جودة الخدمة التعليمية	***	17.902	.038	.674	.681	ثقافة الجودة	<---
EM	***	30.857	.033	1.003	.845	ثقافة الجودة	<---
COU	***	32.029	.029	.925	.854	ثقافة الجودة	<---
COI	***	24.707	.046	1.130	.785	ثقافة الجودة	<---
LEA	***	28.930	.032	.924	.829	ثقافة الجودة	<---
OW	***	34.037	.030	1.017	.868	ثقافة الجودة	<---
VT	***	31.938	.031	1.000	.854	ثقافة الجودة	<---
RE	***	38.629	.026	1.016	.893	جودة الخدمة التعليمية	<---
AS	***	23.974	.031	.749	.776	جودة الخدمة التعليمية	<---
PR	***	36.607	.033	1.214	.883	جودة الخدمة التعليمية	<---
NAS	***	25.416	.037	.930	.793	جودة الخدمة التعليمية	<---
AC	***	39.056	.028	1.091	.895	جودة الخدمة التعليمية	<---

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده اتجاه القيمة في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (36) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده اتجاه القيمة في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.13) وهذا يعني ان بعد اتجاه القيمة يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (13%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد اتجاه القيمة في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (13%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في

جدول (54) البالغة (2.038) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.042). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القيادة في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (36) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء القيادة في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.19) وهذا يعني ان بعد القيادة يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (19%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القيادة في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (19%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (54) البالغة (3.104) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاتصالات في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (36) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الاتصالات في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان بعد الاتصالات يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (14%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاتصالات في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (14%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (54) البالغة (2.238) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.025). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التمكين في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (36) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التمكين في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد التمكين يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (17%) على مستوى كليات

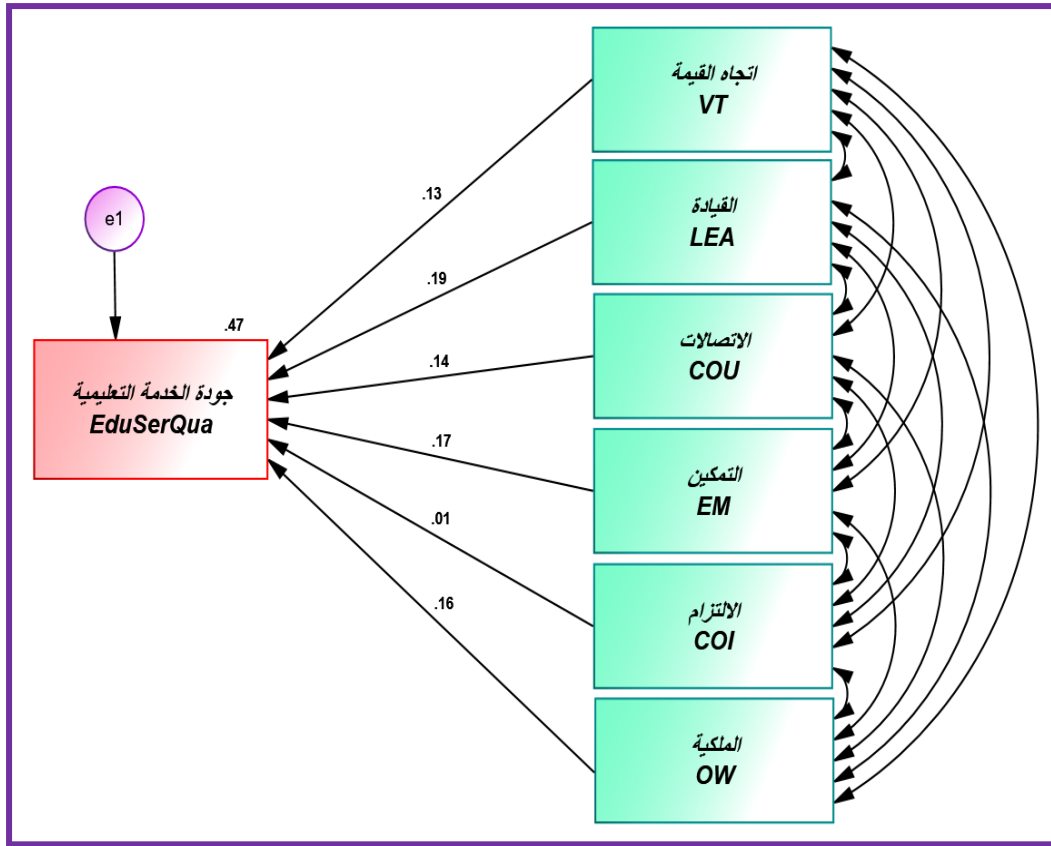
جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التمكين في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (17%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (54) البالغة (2.877) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.004). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الالتزام في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (36) وجود تأثير ايجابي غير دال معنوياً لبعء الالتزام في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.01) وهذا يعني ان بعد الالتزام يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (01%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الالتزام في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (01%) . وتعد هذه القيمة غير معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (54) البالغة (0.270) قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.787) كونه أعلى من مستوى المعنوية المعياري البالغ (0.05) وهذا ما يخالف توقعات الدراسة الحالية . وتأسيساً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الملكية في جودة الخدمة التعليمية).

يوضح شكل (36) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الملكية في جودة الخدمة التعليمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد الملكية يؤثر في متغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (16%) على مستوى كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الملكية في الجامعة مجتمع الدراسة سوف يؤدي الى تغير جودة الخدمة التعليمية بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (54) البالغة (2.461) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.014). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



شكل (36) : تأثير ابعاد ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (54) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد ثقافة الجودة في جودة الخدمة التعليمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
جودة الخدمة التعليمية	<---	.127	.108	.053	2.038	.042
جودة الخدمة التعليمية	<---	.190	.170	.055	3.104	.002
جودة الخدمة التعليمية	<---	.143	.131	.059	2.238	.025
جودة الخدمة التعليمية	<---	.169	.142	.049	2.877	.004
جودة الخدمة التعليمية	<---	.014	.010	.036	.270	.787
جودة الخدمة التعليمية	<---	.155	.132	.054	2.461	.014

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

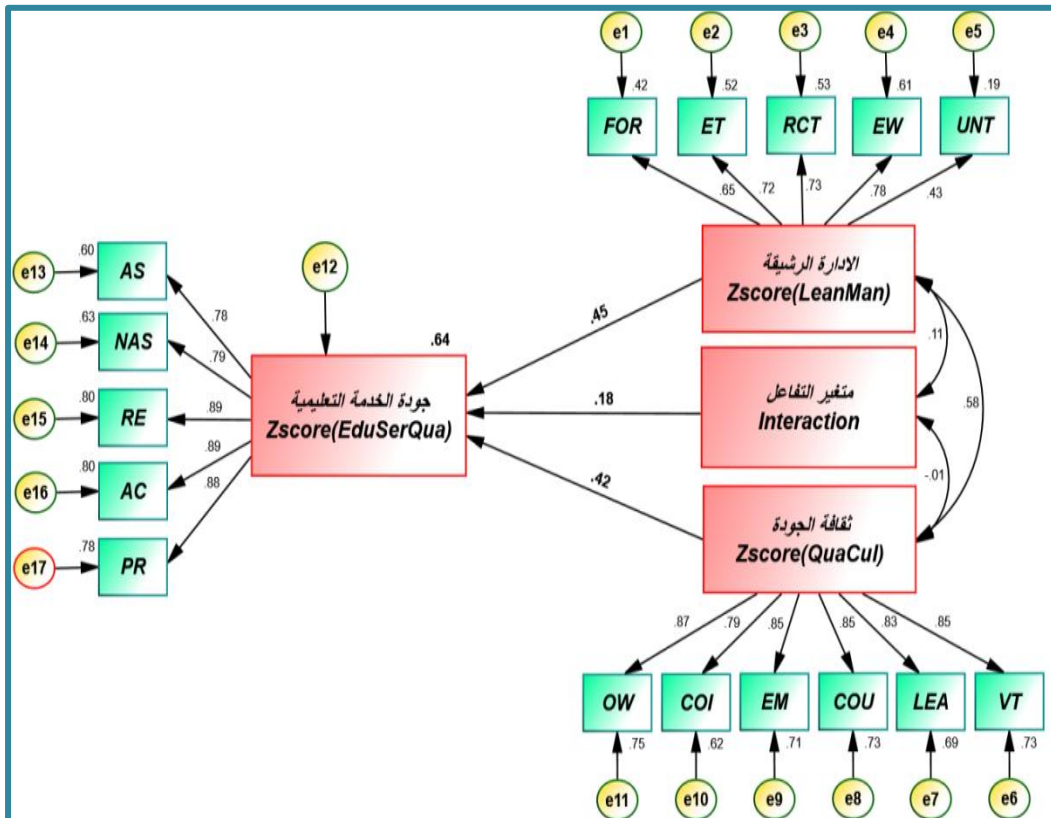
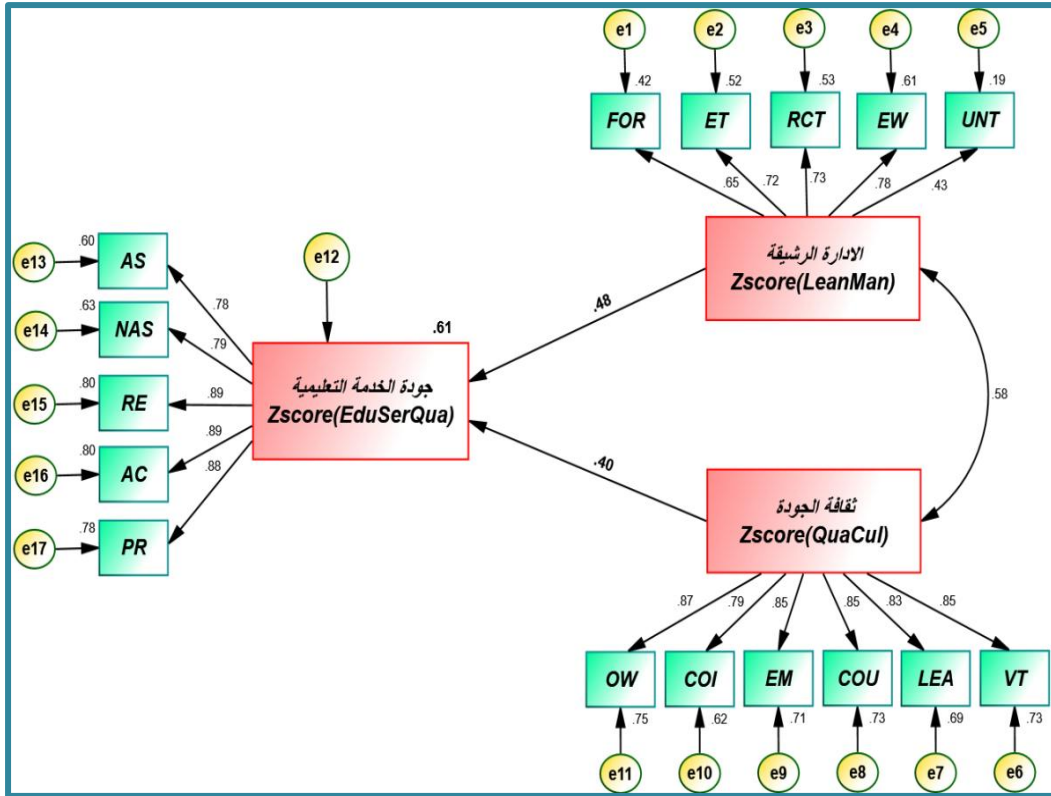
5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير ثقافة الجودة في العلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية.

يوضح شكل (37) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدّل لثقافة الجودة في تعزيز العلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية.

اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار) لمتغير التفاعل البالغة (0.18) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (55) البالغة (5.697) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما نلاحظ عن طريق الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.607) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل ثقافة الجودة اذ بلغت (0.644) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابى وقد بلغت قيمته (0.037).

وعليه فان ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير ثقافة الجودة في العلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية سوف يزداد بتغير مستوى ثقافة الجودة بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان لكليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة ان تعتمد على ابعاد ثقافة الجودة في زيادة التأثير الايجابي للإدارة الرشيقة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية. وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسية الخامسة .

واستناد الى نتائج المبحث الثالث نلاحظ بأنه قد تم الاجابة على تساؤلات الدراسة اذ ظهر واضحة عن طريق اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وجود علاقة ارتباط بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية ، فضلا عن ان وجود ثقافة الجودة كمتغير معدل ظهر اثره واضحاً في تعزيز العلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية وهنا تم الاجابة عن بقية التساؤلات ، كما ان النتائج المتعلقة بعلاقة التأثير بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية اظهرت بأن الادارة الرشيقة تؤثر في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية فضلا عن وجود متغير تفاعلي يساهم في تحسين هذه العلاقة وتعزيزها وعليه تم تحقيق اهداف هذه الدراسة جميعها .



شكل (37) : الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

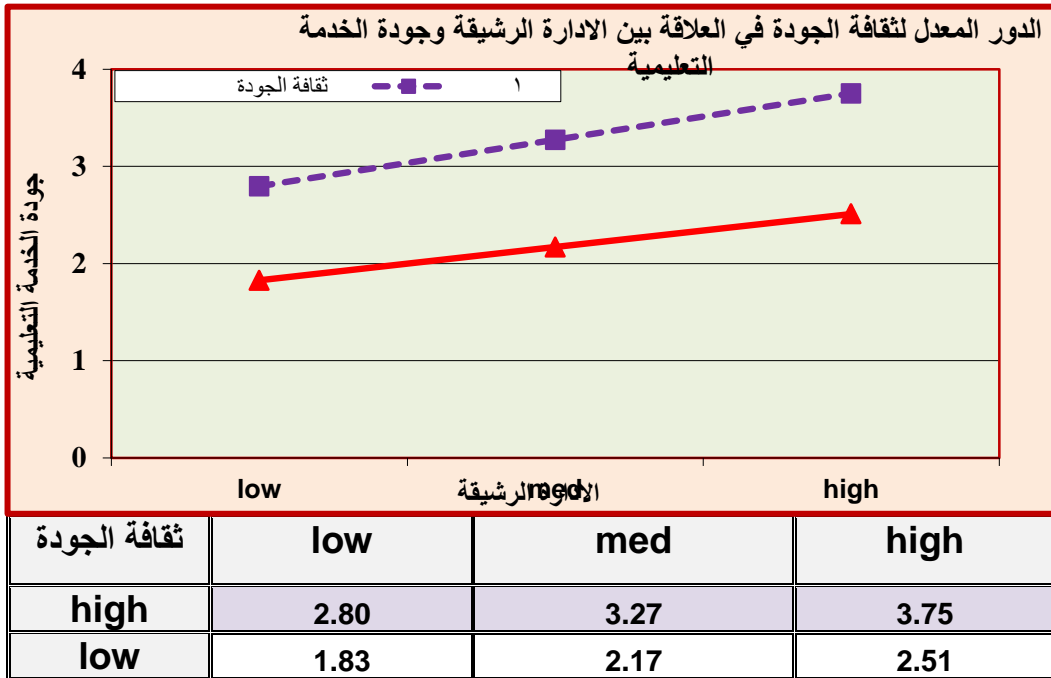
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (53) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

المسارات		الأوزان الاحدائية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	R ²
جودة الخدمة التعليمية	<--- الادارة الرشيقة	.447	.447	.038	11.740	***	<u>Model 1</u> R ² = .607
جودة الخدمة التعليمية	<--- ثقافة الجودة	.419	.419	.038	11.079	***	<u>Model 2</u> R ² = .644
جودة الخدمة التعليمية	<--- متغير التفاعل	.177	.097	.017	5.697	***	<u>Change of R² =</u> .037

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25) .

ويوضح شكل (38) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل ثقافة الجودة (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انها تعدّل العلاقة (تزيد ايجابيتها) بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية .



شكل (38) : الشكل البياني لمستويات ثقافة الجودة كمتغير معدل للعلاقة بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph) .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- المبحث الاول: الاستنتاجات

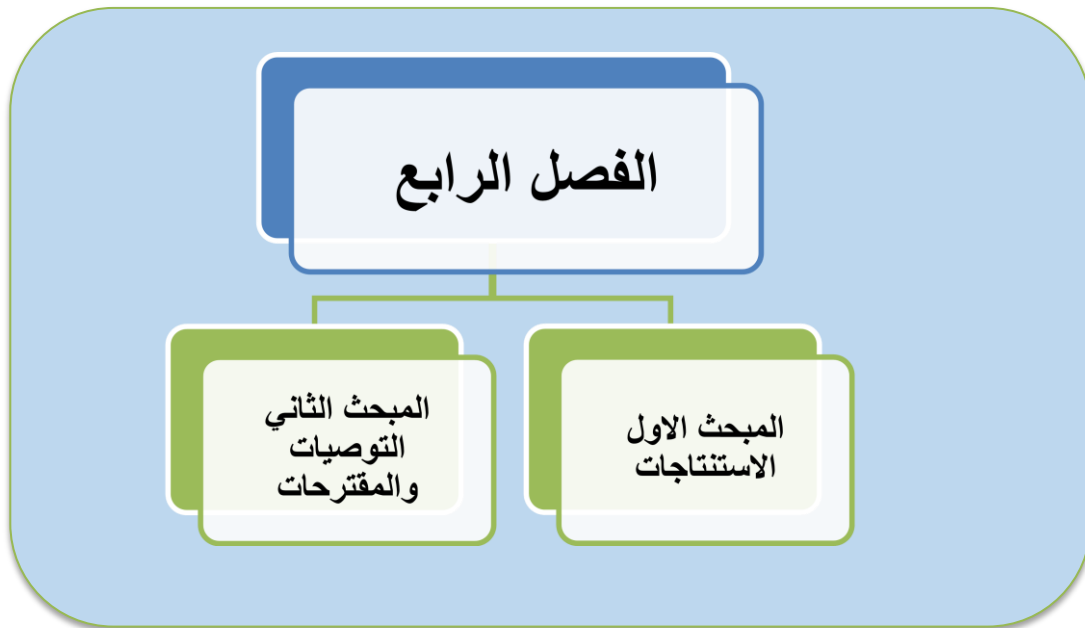
- المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يتم عن طريق هذا الفصل استعراض اهم الجوانب النظرية و الفكرية المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة ، في ضوء بيان الاستنتاجات الفكرية والميدانية التي توصل إليها الباحث ، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات، فضلاً عن بعض المقترحات التي قد تكون ميداناً لدراسات مستقبلية، اذ يمكن توضيح الفصل الرابع عن طريق شكل (39) الاتي :



شكل (39) هيكل الفصل الرابع

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الأول – الاستنتاجات

توطئة:

تكون المبحث الحالي من المحصلة المفاهيمية (الفلسفية) والميدانية لهذه الدراسة ، اذ يتمثل الجزء الأول من الاستنتاجات المتصلة بالجانب الفكري ، بينما الجزء الثاني يدرس الاستنتاجات الميدانية (التطبيقية) التي تستند على نتائج التحليل الإحصائي وكما يأتي :

أولاً: الاستنتاجات النظرية لمتغيرات هذه الدراسة

1. الاستنتاجات الخاصة بالمتغير المستقل الادارة الرشيقة :

أ- ان تنفيذ منهجية الادارة الرشيقة في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل اخص لا يزال بعيد عن ما هو موجود على المستوى العالمي وهو بحاجة ماسة لمزيد من الدراسة .

ب - عن طريق العرض النظري والاطلاع على الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة ، تبين أن التنفيذ الناجح والعلمي الدقيق لأدواتها يتطلب توفير امكانيات تكون قادرة على استيعابها وتنفيذها بما يتلاءم مع حاجة المؤسسة .

ت- لم يتفق اغلب الكتاب والباحثين على مفهوم محدد لـ منهجية الادارة الرشيقة وذلك نتيجة تعدد ثقافات وتوجهات الباحثين في النظر للموضوع .

ث - تنفيذ منهجية الادارة الرشيقة بالاعتماد على الأساليب والطرق الحديثة يعد عملاً أساسياً تحاول اغلب المؤسسات الاستفادة منه ، لتحقيق ميزة تنافسية.

ج- تؤدي منهجية الادارة الرشيقة دوراً مهماً في دعم الافكار والخطط المستقبلية واصطياد الفرص التي تسهم في تحقيق اهداف المؤسسة .

ح - تؤدي الادارة الرشيقة دوراً حيويًا في استبعاد من كل اشكال الهدر ، وتسهم بشكل كبير في الحفاظ على الموارد من النضوب .

خ- تتضمن الادارة الرشيقة مجموعة من الابعاد المتمثلة (التركيز على مورد واحد ، تدريب الموظفين ، تقليل وقت الدورة، القضاء على الهدر، استعمال التكنولوجيا الجديدة) والتي تم اعتمادهم في هذه الدراسة .

2. الاستنتاجات المتعلقة بثقافة الجودة :

- أ- تعد ثقافة الجودة اسلوب رئيسي ومهم تعتمد عليه اغلب المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها الاسواق التنافسية .
- ب- ان تبني مفهوم ثقافة الجودة يساعد المؤسسات في تقليل الاضرار التي قد تصيب الزبائن .
- ت- ثقافة الجودة التي تتناسب مع تطلعات ورغبات الزبائن ، تسهم في رفع مستوى رضاهم تجاه المؤسسة .
- ث - الاهتمام بثقافة الجودة يعمل على ضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل ، فمن المهم بناء بيئة ثقافية للجودة ورعايتها من اجل التدفق المستمر للمنتجات عالية الجودة.
- ج - تتضمن ثقافة الجودة مجموعة من الابعاد المتمثلة (اتجاه القيمة ، القيادة ، الاتصالات ، التمكين ، الالتزام ، الملكية) والتي تم اعتمادهم في هذه الدراسة.

3. الاستنتاجات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية

- أ- ان تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة للطلبة او الأساتذة يعد أمر لا مفر منه للبقاء والاستمرار في ظل بيئة ديناميكية تنافسية .
- ب - تعد الخدمة التعليمية فريدة من نوعها، كون التفاعل يكون بين مقدم الخدمة (الاستاذ) والذبون (الطالب) وهؤلاء جميعهم في مستوى جيد من الوعي .
- ت - تتضمن جودة الخدمة التعليمية مجموعة من الابعاد المتمثلة (الجوانب الاكاديمية ، الجوانب غير الاكاديمية ، السمعة ، الوصول والبرامج) والتي تم اعتمادهم في هذه الدراسة.
- ث - ان المقياس الذي تم اعتماده في قياس جودة الخدمة التعليمية في هذه الدراسة هو المقياس الاكثر مقبولة لقياس جودة الخدمة التعليمية عن غير من بقية المقاييس .
- ج - ان الوعي الجيد بمفهوم جودة الخدمة التعليمية يساعد بشكل كبير في جعل المؤسسة فريدة من نوعها نتيجة لوجود مجموعة من الكفاءات العلمية في المنظمات التعليمية .

ثانيا : الاستنتاجات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أ- في ضوء نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد هذه الدراسة استنتج الباحث

ما يأتي:

- 1- ان كليات جامعة كربلاء تسعى للحصول على مستلزماتها التعليمية التي تلبى تطلعاتها ورغباتها عن طريق موردين ذو ثقة يوفرن افضل المنتجات والخدمات العلمية .

- 2- ان مجتمع الدراسة يدعم ويحفز الملاك التدريسي على حضور الدورات التدريبية باستمرار واقامة ورش العمل والندوات المختلفة .
- 3- ان مجتمع الدراسة يستثمر عنصر الوقت المحدد لتقديم الخدمة التعليمية ويهدف الى ادارتها بأفضل صورة ممكنة عن طريق توفير الوسائل التعليمية التي تقلل من الجهد البدني لأساتذتها وتشجيع التزامهم بالتوقيتات المحددة .
- 4- ان مجتمع الدراسة يسعى الى تحسين مستوى التعلم من الاخطاء وتحديد مختلف الخطوات التي تعزز كيفية القضاء على الهدر في التكاليف والوقت واستعمال الموارد التنظيمية .
- 5- ان مجتمع الدراسة يمتلك اساليب تدريس حديثة تعزز من جودة خدماته ويسعى الى تطوير أفكار التدريسيين في تطوير التكنولوجيا التي تستخدمها في العملية التعليمية ودعم قدراتهم الابداعية والابتكارية التي تعزز التطور التكنولوجي .
- 6- ان كليات جامعة كربلاء تعمل على تنفيذ المنهاج الدراسي عن طريق التركيز على العمل الجماعي ومنح الثقة والانفتاح على اعضاء الهيئة التدريسية والاهتمام بالتنظيم والتنسيق وبشكل مستمر في العملية التعليمية واتباع مناهج دراسية موجه نحو تحقيق جودة متقدمة في خدماتها التعليمية.
- 7- ان القيادات في جامعة كربلاء تسعى الى الوفاء بالتزاماتها التعليمية باستمرار وهي تمتلك القدرة على جعل الكادر التدريسي مقتدر، على تنفيذ المنهاج الدراسي ، وهي في الوقت نفسه تقدر وتحترم مقترحات وتوصيات اعضاء هيئتها التدريسية .
- 8- ان الجامعة تسعى باستمرار الى مناقشة القضايا التعليمية مع الاساتذة وتحاول صياغة اهدافها بشكل ينسجم مع اهداف وتطلعات ملاكاتها التدريسية والوظيفية مما يشجعهم على تقديم مستويات متطورة من الخدمة التعليمية وزيادة بذل الجهود المضيئة في تجسير العلاقة مع الطلبة بهدف رفع مستوى اداءهم .
- 9- إن الجامعة تسعى بشكل مستمر الى تمكين ملاكاتها التدريسية والوظيفية وتعزيز روح التعاون بينهم لإنجاز تسهيلات ومهام جديدة لتعزيز جودة الخدمة التعليمية وتحسين امكاناتها في التكيف والاستجابة للتحديات وتقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها .
- 10- ان الجامعة تهتم بتعميق الوعي الوظيفي لدى ملاكاتها التدريسية والوظيفية وتعزيز الروابط الاجتماعية فيما بينهم وبذل الجهود الكبيرة لتحقيق افضل حالات نجاح تطوير الخدمة التعليمية وتشجيع روح المساعدة والتشارك في انجاز المهام .

- 11- ان مجتمع الدراسة يهتم بتقديم مساهمات ايجابية لدعم المناهج الدراسية ويشجع ملاكاته التدريسية على تحمل المسؤولية المشتركة فيما بينهم لتحقيق الجودة في المنهاج الدراسي واجراءات تقديم الخدمة التعليمية اصف الى ذلك اهمية التصدي للأخطاء والمشاكل التي تعترض سير العمل .
- 12- ان كليات جامعة كربلاء تمتلك اعضاء هيئة تدريسية على درجة عالية من التعليم والخبرة في مجال تخصصهم وهي توجههم لتقديم الاستشارات والنصائح في بيئات التطبيق المختلفة والحفاظ على علاقات طيبة معهم بهدف تعزيز استيعابهم للمناهج الدراسية .
- 13- ان كليات جامعة كربلاء تمتلك التسهيلات والمعدات الضرورية التي تعزز جودة الخدمة التعليمية وهي تشجع الموظفين على تبني مواقف ايجابية تجاه احتياجات الملاكات التدريسية وتقديم المساعدة لهم والتعاون معهم على تحسين الاداء الجامعي وتطوير امكاناتهم وقدراتهم الاكاديمية .
- 14- ان مجتمع الدراسة يقدم للمجتمع خدمات استشارية ممتازة في مختلف مجالات الحياة ويتعامل مع الاستفسارات و الشكاوى بكفاءة وسرعة عالية .
- 15- تتمتع جامعة كربلاء بموقع مثالي داخل محافظة كربلاء وهي تهتم بملاكاتها وتعمل على دعمهم للتواصل فيما بينهم وتعزيز امكاناتهم وقدراتهم الالكترونية في تقديم خدمات يمكن الوصول اليها بسهولة تامة.
- 16- ان كليات جامعة كربلاء تعتمد برامج داعمه للمنهاج الدراسي ذات جودة ممتازة وتتبنى برامج سائدة للمنهاج الدراسي كما وانها تتميز بسمعة جيدة اصف الى ذلك تبيينها برامج متنوعة على شكل انشاء اتحادات وروابط طلابية وتوفير خدمات اكااديمية كافية وضرورية بهدف الحفاظ على ايجابية البيئة الجامعية .
- 17- ان جامعة كربلاء مجتمع الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بمتغير الادارة الرشيقة في تعاملاتها المختلفة من شأنها ان يحسن من مستوى جودة الخدمة التعليمية .
- 18- ان كليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بمتغير ثقافة الجودة لدى ملاكاتها التدريسية والوظيفية من حيث دعم توجهاتهم في تحسين مستوى القيمة المتأتية من جهودهم في الانشطة الاكاديمية وكيفية التفاعل مع الطلبة والاهتمام بجودة المناهج التعليمية وتحديثها باستمرار مما ينمي ويزيد من جودة الخدمات التعليمية المقدمة .

ب - الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

- 1- تؤثر الإدارة الرشيدة بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها وهذا يعني ان متغير جودة الخدمة التعليمية سيتعزز في حال زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيدة .
- 2- تؤثر ثقافة الجودة بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها ، وهذا يعني ان متغير جودة الخدمة التعليمية سيتحسن كلما زاد الاهتمام بثقافة الجودة .
- 3- ان مستوى العلاقة الايجابية بين الادارة الرشيقة وجودة الخدمة التعليمية سوف يزداد بتغير مستوى ثقافة الجودة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان لكليات جامعة كربلاء مجتمع الدراسة ان تعتمد على ابعاد ثقافة الجودة في زيادة التأثير الايجابي للإدارة الرشيقة في تعزيز جودة الخدمة التعليمية .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

أولاً : التوصيات

يدرس هذا المبحث توصيات هذه الدراسة وفقاً للإطار النظري والميداني وكما يأتي :

1- التركيز على الاستمرار في تبني وتعزيز منهج الادارة الرشيقة في الجامعة مجتمع الدراسة وفق احدث الاساليب العلمية والتي تتوافق مع متطلبات الجودة العالمية ، اذ يجب ان تكون واضحة المعالم وتلبي التطلعات التوسعية المستقبلية للجامعة ، في ظل البيئة الحالية التي تشوبها حاله من الا تاكد، ويتم تحقيق ذلك في ضوء ما يأتي :-

أ- دعم الإدارة العليا في الجامعة لتبني الادارة الرشيقة و بشكل علمي .
ب - التوسع في إقامة الندوات والورش والدورات التي تمكن منتسبي الجامعة من فهم دور واهمية اعتماد منهج الادارة الرشيقة داخل القطاع التعليمي .

2- بذل المزيد من الجهد والتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتوفير الدعم على كافة الأصعدة للجامعة لغرض تبني منهج الادارة الرشيقة بشكل اوسع ويتم ذلك عن طريق :

أ- التعاقد مع موردين ذو سمعة جيدة ورصينة لتزويد الجامعة بالأجهزة والمعدات المتطورة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تستخدم لتقليل الجهد والوقت في العملية التعليمية .
ب - منح الصلاحيات لمجلس الجامعة لأجل اصدار القرارات التي تعمل على تحفيز منتسبيها لتبني منهج الادارة الرشيقة .

3- دعم إقامة علاقات علمية مع جامعات عالمية رصينة للاستفادة من خبراتها ولتبادل المعرفة للنهوض بواقع القطاع التعليمي في العراق بشكل اكبر يلبي طموحات وتوجهات الجامعة .

4- تقديم الدعم المادي والمعنوي الى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وتشجيعهم على تبني دراسات بحثية تهتم بتطوير الجودة الجامعية وجعلها ثقافة يعمل الجميع على تبنيها داخل اروقة الجامعة .ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يأتي :-

أ- توفير الدعم المالي من صناديق التعليم العالي لتعزيز البحث العلمي .
ب - عقد توأمة مع جامعات عالمية رصينة لديها باع طويل في تطبيق الجودة الجامعة والاستفادة من خبراتها في هذا المجال .

5- الالتزام الصارم بمعايير الجودة الموضوعية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي مكنت الجامعة من تحقيق مستويات متقدمة بين الجامعات العراقية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يأتي :-

أ - وضع بروشرات ولوحات اعلانية (لوحة دلالة) في مداخل الجامعة والكليات لتمكين الملاكات التدريسية والوظيفية من فهم وتنفيذ التعليمات الوزارية المتعلقة بالجودة .

ب - دعم قسم وشعب ضمان الجودة والاداء الجامعي في الجامعة مجتمع الدراسة بالكوادر الوظيفية التي تمتلك الخبرة والاختصاص لتنفيذ معايير الجودة بشكل دقيق .

6- تشكيل لجنة من ذوي الاختصاص (ادارة الجودة) لتحديد مستوى تطبيق مؤشرات جودة الخدمة التعليمية في كليات الجامعة والعمل على مكافاة الكليات المتميزة وتحفيزها للاستمرار في تبنيها .

7- يتوجب على مجلس الجامعة مجتمع الدراسة تصنيف كلياتها وفقا لمستوى تواجد ثقافة الجودة في اقسام وشعب ووحدات الكلية ، اذ يعد هذا الامر بالغ الاهمية في تشخيص نقاط الضعف التي قد تعاني منها بعض الكليات والعمل بجهد على تحسينها .

8- العمل على استقطاب الكفاءات العلمية التي تمتلك المعرفة والتجارب الناجحة في مجال الجودة لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجهها الجامعة .

9- الاهتمام من قبل الجامعة مجتمع الدراسة بالملاحظات المقدمة من قبل اللجان الوزارية المختصة بضمان الجودة الجامعية ، لكونها يمكن ان تكون البذرة التي عن طريقها يتم تعديل الانحرافات التي تواجهها الجامعة .

10- السعي وبشكل مستمر من قبل الجامعة الى تمكين ملاكاتها التدريسية والوظيفية وتعزيز روح التعاون بينهم لإنجاز تسهيلات ومهام جديدة لتعزيز جودة الخدمة التعليمية .

11- يتوجب على رئاسة الجامعة توفير البيئة الجامعية التي تتلاءم مع متطلبات الجودة ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :-

أ- زيادة المساحات الخضراء وزراعة الاشجار المفيدة والمعمرة التي تزيد من جمالية الجامعة ب- توفير المعدات والاجهزة الصديقة للبيئة.

12- السعي الى تحسين مستوى التعلم من الاخطاء وتحديد مختلف المشاكل التي واجهتها الجامعة ومحاولة وضع الحلول لمعالجتها وعدم تكرارها في المستقبل .

13- ينبغي على الجامعة السعي للوفاء بالتزاماتها التعليمية في تمكين كوادرها التدريسية في وضع المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير جودة الخدمة التعليمية .

- 14- ينبغي على الجامعة مجتمع الدراسة ان تعمل على تعزيز الروابط الاجتماعية بين كوادرها وبذل الجهود لبث روح المساعدة والتشارك في انجاز المهام .
- 15- من المهم على الجامعة مجتمع الدراسة ان تسعى لزيادة الاهتمام بملاكاتها و دعم عملية التواصل فيما بينهم وتعزيز امكاناتهم وقدراتهم الالكترونية من اجل اضافة ثقافة جودة في تقديم الخدمات التعليمية .

ثانيا : المقترحات

- نظرا لأهمية متغيرات هذه الدراسة ولوجود حاجة الى استمرار التوسع في افاقها المستقبلية ، و لضرورة ربطها فكريا و قياس تأثيراتها في متغيرات اخرى في حقل الاختصاص ، يجد الباحث جملة من المقترحات والافكار التي قد تمكن باحثين اخرين من اجراء دراسات مستقبلية لتكون امتداد لهذة الدراسة ، وكما يأتي :
- 1- دراسة الدور التفاعلي لثقافة الجودة في العلاقة بين ادارة التكنولوجيا وجودة الخدمة التعليمية .
 - 2- دراسة الدور الوسيط لجودة الخدمة التعليمية في العلاقة بين ثقافة الجودة والاداء المنظمي .
 - 3- دراسة العلاقة بين القيادة الرشيقة والادارة الرشيقة في تعزيز المكانة التنظيمية .
 - 4- دراسة الدور الوسيط لجودة الخدمة التعليمية في تعزيز العلاقة النجاح الاستراتيجي وبناء المنظمات البارعة.
 - 5- دراسة الدور التفاعلي للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الادارة الرشيقة و جودة الخدمة التعليمية .

المصادر

- اولا : المصادر العربية

- ثانيا : المصادر الاجنبية

المصادر

المصادر العربية

أولاً : الدوريات والمجلات

- 1- أبوطالب ، احمد ، صفاء علام محمد، محمد محمود شاهين & ، على السعيد جمعه. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية (21، العدد الثالث)، 45-75.
- 2- احمد طلال احمد & ، بسام منيب علي. (2019). ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة اربيل.
- 3- أشتيل، & هادي سالم. (2018). دعم ثقافة الجودة لدى معلمي التعليم العام بالعلوم التربوية: مجلة علمية محكمة ربع سنوية. 380-408، (1)، 26،
- 4- البسطاويسي، أ. ك. أ.، أحمد كمال أحمد، أبوسكين، محمود، نوفل & ، مدني. (2017). أثر تحسين ثقافة الجودة لدى الادارة والعاملين باستعمال برنامج اساسيات التصنيع الجيد على جودة الانتاج. مجلة الدراسات والبحوث البيئي. (4)، 612-622، (7)
- 5 - حنضل ، قاسم أحمد ، شران ، هبة ربيع . (2021) . دور المناة التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية . مجلة اقتصاديات الاعمال . جامعة تكريت المجلد الثاني ، العدد الاول 409-429 .
- 6- الخشاب ، مبارك عبد الله (2013) ، الاداء المتميز لمؤسسات في ظل ثقافة الجودة الشاملة ، الطائرة بدولة الكويت ، مجلة كلية العلوم التربوية ، 121 ، 1.
- 7- خيال ،امين السيد، ز. (2018). دور تحسين العمليات الداخليه في دعم التميز الاداري .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية) ، العدد الأول الجزء الثاني، 404-321.
- 8- ربوح ، ياسين . (2018) . أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها . مجلة الحقيقة ، الجزائر ، المجلد 16 ، العدد 2 ، 398-433
- 9- رسول أبادي ، مسعود ، شفيعان ، غريبي ، وفردين. (2013). تقييم جودة الخدمات التعليمية بنموذج: جودة الخدمة ، منظور طلاب جامعة كردستان للعلوم الطبية. المجلة العلمية لجامعة كردستان للعلوم الطبية ، 18 (1) ، 104-112
- 10- السبعراوي ، اسراء وعد قاسم . احمد ، طلال احمد و علي ، بسام منيب ، (2020). دور أسلوب الإدارة الرشيقة في تطبيق نظام إدارة الجودة لقطاع النفط والغاز ISO / TS 29001: 2010 دراسة استكشافية في مصفاة القيارة. مجلة الدراسات الإدارية، 13 (26).
- 11- سلمان & محمد إبراهيم. (2013). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً (SERVPERF) لمقياس جودة الخدمة . مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية).. 1-50، 17 ،

- 12- سليمان ، قداري .، باسيدي، أحمد، قويدري & عبد الرحمان . (2021). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار .
- 13- سيد عسكري ، سيد مصطفى . شفا ، محمد علي ، ايرانمش ، فرهاد . زادة ، امين بيك و بور ، محبوبة محمد (2015) ، تقييم جودة الخدمات التربوية للمساعدات في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة العلوم الطبية كرمان على أساس نموذج جودة الخدمة . مجلة مركز دراسات وتطوير التعليم الطبي - 191 ، 151 ، الفترة الثانية عشرة ، (الحرف الخاص رقم 1) ، الصفحة 1 .
- 14- شراهي بهمن ياسبلاغي . بيگي ، فاطمه هواسب & بور موسوي سعيد.(2010) . قياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة جامعة أراك . مجلة التعليم والتقييم العلمي والبحث العلمي ، اراك ايران .
- 15- صلاح الدين ، نسرين صالح محمد . (2022) . دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس مجلة كلية التربية -جامعة الإسكندرية
- 16- عامر ، طارق عبد الرؤف ، 2021 . الثقافة مفهومها وخصائصها وعناصرها . <https://al3loom.com> .
- 17- عبد الله ، اسماء ابو بكر صديق . (2020) درجة ممارسات القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد . المجلة التربوية العدد الثمانون .
- 18- عبد المجيد ، منال عبد الحميد، (2011) . العلاقات الإنسانية وأثرها في تحسين دراسة تطبيق الأداء التنظيمي في شركة ابن مجيد العامة. مجلة التقنيات ، 24 (9).
- 19- علي ، بونوة. (2015) .العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة محمد خبضر بسكرة.
- 20- قليوان & سليمان محمد. (2016). ثقافة الجودة بين الواقع والطموح دراسة حالة عن كلية التربية.
- 21- كوللي ، ميهيفان شريف & احمد ، زيرفان بشار . (2021) . أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر، مجلة العلوم الانسانية بجامعة زاخو . 327-351, 9(2).
- 22- محرز ، مجد & الخليل ، عبد الحميد. (2019). أثر متطلبات تطبيق المعرفة في تحسين جودة الخدمات التعليمية) دراسة ميدانية في جامعة تشرين.مجلة جامعة حماة. 2(4) .
- 23- محمود فهد عبد علي & حسين علي عبد الله. (2018). تأثير الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة كربلاء المقدسة.المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
- 24- مغاوري، ه. أ. م & .هالة أمين مغاوري. (2016). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري.الإدارة التربوية.10(10) ، 133-174.

- 25- مناع ، جمال الدين محمد ابراهيم، ع & .عاطف . (2017). تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، 8 (ملحق العدد الأول)، 258-287.
- 26- ميسر ابراهيم احمد & ليلى مصطفى محمد. (2007). منطلقات ضمان الجودة Quality Assurance في أنشطة التعليم العالي العربي *Buhuth Mustaqbaliya . Scientific Periodical Journal*, 4(1).
- 27- ناظم جواد عبد & فراس مظهر منذور. (2021). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة / البحث الميداني في مديرية بلدية المحاوليل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13 (1).

ثانياً - الرسائل والاطاريح

- 1- جاسم ، رغد جمال . (2016) . تأثير منهج الإدارة الرشيقة على بعض ممارسات ادارة الموارد . رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، العراق .
- 2- الجبوري ، حسين مراد صلال (2021) ، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية " ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال – كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .
- 3- حسين ، سميرة . (2015). دور الابتكار التكنولوجي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير ،جامعة ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ قسم علوم التسيير ، الجزائر .
- 4- الشمري، احمد عبدالله امانه، "العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية واثرها في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية"، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، غير منشورة، 2019.
- شهاب ، شهرزاد محمد. (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة .دراسات تربوية 3 (11).
- 4- مراد . فؤاد & احمد ، بالعباس . (2019) . دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة المسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي .

المصادر الاجنبية

A- Books

- 1- Ahmed, S. (2018). Integration of Lean and Six Sigma methodology to improve quality performance in healthcare organizations. *Kadry S. Understanding Six Sigma: concepts, applications and challeges. New York: Nova Science Publishers Inc*, 100-122.

- 2- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.
- 3- Bicheno, J., & Holweg, M. (2000). *The lean toolbox* (Vol. 4). Buckingham: PICSIE books.
- 4- Brown , Steve. Blackmon , Kate, Cousins , Paul and Maylor , Harvey . (2001) , OPERATIONS MANAGEMENT Policy, practice and performance improvement , Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP .
- 5- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. *Leadership and Management Development in Education*, 1-184.
- 6- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). Operations management: sustainability and supply chain management, 12/e.
- 7- Helmold, M. (2020). *Lean management and Kaizen*. Springer international publishing.
- 8- Naidu , N.V.R. Babu, K.M. and Rajendra G.(2006) . Total Publishers . ‘Quality Management . New Age International (P) Ltd. Oakland , John S.(2004) . Oakland on Quality Management . First published
- 9- Stevenson , William J. (2018) , Operations Management , Rochester Institute of Technology Description: Thirteenth edition. New York, NY : McGraw-Hill Education in the United States of America .

B- Journals & Periodicals & Researches

- 1- Ab Rahman, M. N., Khamis, N. K., Zain, R. M., Deros, B. M., & Mahmood, W. H. W. (2010). Implementation of 5S practices in the manufacturing companies: A case study. *American Journal of Applied Sciences*, 7(8), 1182-1189.
- 2- Abad, Rasooli, Massoud, Shafiian, Gharibi, & Fardin. (2013). Evaluation of the quality of educational services with the model: SERVQUAL, the perspective of Kurdistan University of Medical Sciences students. *Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences*, 18(1), 104-112

- 3- Abbasian , Maryam, Chaman Reza, Mousavi Seyed Abbas, Amiri Mohammad, Gholami Tarmsari Mehshid, Melki Fahima, & Rai Mahdi. Analysis of the gap between students' perceptions and expectations of the quality of educational services using the Seroqual model.
- 4- Abdullah, F. (2005). HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in education*.
- 5- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*. Marketing Intelligence & Planning Vol. 24 No. 1, pp. 31-47
- 6- Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International journal of consumer studies*, 30(6), 569-581.
- 7- Abdullah, M. N., Misnan, M. S., & Mahmud, S. H. (2008) .development of quality culture in construction firms: the role of leadership and human resource management.
- 8-Abdi, S., Taban, S., & Ghaemian, A. (2012). Cognitive emotion regulation questionnaire: Validity and reliability of Persian translation of CERQ-36 item. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 32, 2-7.
- 9- Ablanedo-Rosas, J. H., Alidaee, B., Moreno, J. C., & Urbina, J. (2010). Quality improvement supported by the 5S, an empirical case study of Mexican organisations. *International Journal of Production Research*, 48(23), 7063-7087.
- 10- Adams, D. (1993). Defining educational quality. *Improving Educational Quality Project Publication*, 1.
- 11- Adewale, A. A., Adepoju, B. A., & Oyekanmi, P. K. (2019). Perception of Service Quality in Higher Educational Institutions in Nigeria. *Nigerian Academy of Management Journal*, 14(1), 116-130.
- 12- Adina-Petruța, P. (2014). Quality culture-a key issue for romanian higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 3805-3810.
- 13- Aghamolaei, T., & Zare, S. (2008). Quality gap of educational services in viewpoints of students in Hormozgan University of medical sciences. *BMC medical education*, 8(1), 1-6.
- 14-Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. L. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. wileyonlinelibrary.com/journal/jan pp. 2209-2011.

- 15-** Agrahari, R. S., Dangle, P. A., & Chandratre, K. V. (2015). Implementation of 5S methodology in the small scale industry: a case study. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4), 180-187
- 16-** Ahmad, A., & Nikmah, U. (2017). Pengaruh Higher Education Performance (Hedperf) Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Sains Al Quran (Unsiq) Jawa Tengah Di Wonosobo. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ*, 4(3), 246-253.
- 17-** Ahmady, S. (2019). An integrated model of educational services quality. *Journal of Research in Medical and Dental Science* , Volume 7, Issue 1, Page No: 7-13
- 18-** Alamgir, M., & Shamsuddoha, M. (2004). Service quality dimensions: A conceptual analysis. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 19.
- 19-** Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
- 20-** Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.
- 21-** Alizadeh, S. (2016). Exploring the efficacy of cultural competence on service quality of outpatient care in Australia. This thesis is presented for the degree of Doctor of Philosophy
- 22-** Almuharib, T. M. (2014). Service quality improvement through lean management at King Khalid international airport in Saudi Arabia.
- 23-** Alotaibi, F., & Islam, R. (2013). Total quality management practices, quality culture and contractors' competitiveness. *Advances in Environmental Biology*, 2642-2650.
- 24-** Alvarez Tay, R. C. (2021). Evaluación del nivel de satisfacción del servicio educativo de los estudiantes en las universidades públicas socias que integran la Alianza Estratégica de la Universidad Peruana que implementaron el mecanismo de licenciamiento institucional.
- 25-** Amoopour, M., Asgari, M. H., & Azari, R. (2012). The relationship between Lean management with organizational performance of Azad University branches in Northern provinces
- 26-** Andhika, R., & Latief, Y. (2020). Conceptual framework of development of quality culture in Indonesian construction company.

- 27-** Angelopoulos, M., Kontakou, C., & Pollalis, Y. (2019). Digital Transformation and Lean Management. Challenges in the Energy Industry of Utilities. A Review.
- 28-** Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S. M. H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World applied sciences journal*, 12(9), 1585-1596.
- 29-** Anvari, A., Zulkifli, N., & Yusuff, R. M. (2011). Evaluation of approaches to safety in lean manufacturing and safety management systems and clarification of the relationship between them. *World Applied Sciences Journal*, 15(1), 19-26.
- 30-** Ardhyani, I. W., & Singgih, M. L. (2017). Pengukuran Kualitas Layanan dengan Higher Education Performance (HEdPERF) dan Higher Education Service Quality (HiEdQUAL). *Teknika: Engineering and Sains Journal*, 1(1), 25-32.
- 31-** Arumugam, V., Ooi, K., & Fong, T. (2008). TQM practices and quality management performance. *The TQM Journal*, 20(6), 636–650.
- 32-** Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(04), 188.
- 33-** Ashford, N. A., & Heaton Jr, G. R. (1983). Regulation and technological innovation in the chemical industry. *Law & Contemp. Probs.*, 46, 109.
- 34-** Asmuni, A., Marpaung, M., & Kamilah, K. (2020). Perspective Of Internal Process Based On Multidimensional Performance Models In Development Of Zakat Management Accounting. *European Journal Of Mangement And Marketing Studies*, 5(3).
- 35-** Baciuc, L. L. (2009). Continuity and change: building a quality culture in the Romanian educational system. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 2(4), 71-76.
- 36-** Baharuddin, S. H., Hamid, A., Mutalib, A. A., & Dalle, J. (2022). 11. Dilemma Between Applying Coherent Principle and Signaling Principles In Interactive Learning Media. *Artikel Akademis*, 129.
- 37-** Banahene, S., Kraa, J. J., & Kasu, P. A. (2018). Impact of HEdPERF on students' satisfaction and academic performance in Ghanaian universities; mediating role of attitude towards learning.

- 38-** Bello, M. I., Ibrahim, B. M. B., & Bularafa, M. W. (2015). Organisational Capability in Internalising Quality Culture in Higher Institution. *Journal of Education and Practice*, 6(29), 70-73.
- 39-** Bendermacher, G. W. G., Oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, H. A. P., Leppink, J., & Dolmans, D. H. J. M. (2019). Reinforcing pillars for quality culture development: a path analytic model. *Studies in Higher Education*, 44(4), 643-662.
- 40-** Bendermacher, G. W. G., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher education*, 73(1), 39-60.
- 41-** Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 274-285.
- 42-** Berings, D. (2009, November). Reflection on quality culture as a substantial element of quality management in higher education. In *Fourth European Quality Assurance Forum (EQUAF) of the European University Association (EUA), Copenhagen (19-21 November 2009)*.
- 43-** Binda, G. A. (2020). Human Relations Approach of Management: An Assessment of Organizational Leadership in Dealing with Informal Work Groups.
- 44-** Branco, L. F. P. (2011). Aplicação do Lean Management na produção de unidades de ventilação da RIOX.
- 45-** Browning, T. R. (1998). *Use of dependency structure matrices for product development cycle time reduction*.
- 46-** Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 25(6), 85.
- 47-** Brychko, M., Bilan, Y., Lyeonov, S., & Mentel, G. (2021). Trust crisis in the financial sector and macroeconomic stability: A structural equation modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 828-855.
- 48-** Campos, A. C., da Costa Mendes, J., Silva, J. A., & do Valle, P. O. (2014). Critical success factors for a total quality culture: A structural model. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 7-15.

- 49-** Chagas, L. R. (2010). Mapeamento da percepção dos alunos de uma escola de idiomas: uma adaptação ao modelo HEdPERF.
- 50-** Chen, J. (2016). Sourcing for Quality: Cooperating with a Single Supplier or Developing Two Competing Suppliers?. *Mathematical Problems in Engineering*, 2016.
- 51-** Chi, H. (2011). 1 5S implementation in Wan Cheng Industry Manufacturing Factory in Taiwan.
- 52-** Chieochankitkan, A., & Sukpatch, K. (2014). Application of service quality: A guideline of developing the service quality delivery for spa service. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (Former Name Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 79-104.
- 53-** Costantino, N., & Pellegrino, R. (2010). Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 27-40.
- 54-** Cronemyr, P., Bäckström, I., & Rönnbäck, Å. (2017). Quality culture deployment—using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- 55-** Dalaeen, B. (2016). A comparative study on service quality expected and perceived by the customers of Cairo Amman Bank and Bank of Jordan. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(6).
- 56-** Das, K. R., & Imon, A. H. M. R. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5-12.
- 57-** De Melo, V. V. (2014, July). Kaizen programming. In *Proceedings of the 2014 annual conference on genetic and evolutionary computation* (pp. 895-902).
- 58-** Dekier, Ł. (2012). The origins and evolution of Lean Management system. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51.
- 59-** Dhelbi, J. W., Ismail, F., Hashim, N., & Romeli, N. (2018). Quality Culture Adaptation Criteria for Construction Organization. *Asian Journal of Quality of Life*, 3(14), 13-21.
- 60-** Diaconu, M. (2011). Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical & Applied Economics*, 18(10).

- 61- Do, D. T., Le, C. L., & Giang, T. V. (2020). The correlation between internal quality assurance and the formation of quality culture in Vietnam higher education: A case study in Ho Chi Minh city. *European Journal of Educational Research*, 9(2), 499-509.
- 62- Dżimińska, M., Fijałkowska, J., & Sułkowski, Ł. (2018). Trust-based quality culture conceptual model for higher education institutions. *Sustainability*, 10(8), 2599.
- 63- Edvardsson, K., & Hansson, S. O. (2005). When is a goal rational?. *Social Choice and Welfare*, 24(2), 343-361.
- 64- Ehlers, U.-D. (2009): **Understanding Quality Culture**. In: International Journal for Quality Assurance in Education. Emerald
- 65- Emiliani, M. L. (2005). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education*.
- 66- Esmaeilpour, M., Sayadi, A., & Mirzaei, M. (2017). Investigating the impact of service quality dimensions on reputation and brand trust. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(3).
- 67- Fahim, M. G. A. (2019). The Relationship between Service Quality Dimensions And Customer Satisfaction in Public Service Organizations With Application to EgyptAir. *Arab Journal of Management*, 39(1), 229-259.
- 68- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, S. I. (2014). effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(1), 161.
- 69- Fernandes, F. M. V. (2016). Análise da percepção da imagem das casas de cultura estrangeira da UFC por meio da correlação entre o grau de expectativa e satisfação de seus alunos.
- 70- Fortes, V. C., Correia, M. R., Barros Filho, A. C., & Dos Santos, R. B. C. (2011). Avaliação da qualidade no Ensino Superior: aplicação do modelo HedPerf em uma IES Privada. In *congresso nacional de excelência em gestão* (Vol. 7) .
- 71- FORTES, V. C., Silveira, A., Domingues, M. J., & Guisioni de Sousa, T. C. (2011). Alternativas para a avaliação institucional em instituição de ensino superior: modelos SERVPERF e HEDPERF. *EnEPQ, Paraíba*.

- 72- Galeeva, R. B. (2016). SERVQUAL application and adaptation for educational service quality assessments in Russian higher education. *Quality Assurance in Education*
- 73- GanjiNia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. M. (2013). Overview of employees empowerment in organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 3(2), 38.
- 74- Gao, Z., Ye, J., & Huang, Y. (2012). Study on the construction of enterprise quality culture for brand strategy. *iBusiness*, 4(3), 260-264.
- 75- Ghotbabadi, A. R., Feiz, S., & Baharun, R. (2015). Service quality measurements: a review. *International Journal of Academic Research in business and social sciences*, 5(2), 267.
- 76- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- 77- Globenko, A., & Sianova, Z. (2012). Service quality in healthcare: quality improvement initiatives through the prism of patients' and providers' perspectives.
- 78- Gronroos, C. (2001). The perceived service quality concept—a mistake?. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- 79- Grudowski, P., & Wiśniewska, M. (2019). Lean management in higher education institutions. How to begin?. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (137).
- 80- Gupta, P., & Kaushik, N. (2018). Dimensions of service quality in higher education—critical review (students' perspective). *International Journal of Educational Management*.
- 81- Ha, N. D. M. (2017). Developing quality culture at Vietnam National University of Ho Chi Minh city through the IQA System. *International Journal of Education and Research*, 5(5), 243-260.
- 82- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
- 83- Hardianto, H. (2019). Conducting Quality Culture in Educational Institutions. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 7(2), 257-268.
- 84- Harvey, L. (2009, March). A critical analysis of quality culture. In *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) Conference, New Approaches to Quality*

Assurance in the Changing World of Higher Education, Abu Dhabi, United Arab Emirates (Vol. 30).

85- Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European journal of Education*, 43(4), 427-442.

86- Hassani, H. & Silva, E. (2015). A Kolmogorov-Smirnov Based Test for Comparing the Predictive Accuracy of Two Sets of Forecasts, *Econometrics*, 3, 590-609.

87- Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement* (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas).

88- Herminingsih, A., & Sadikin, M. R. (2021). Quality Culture To Improve Knowledge Sharing And The Positive Effect On Engagement Of Academic Staff (An Empirical Study in Indonesian Private Higher Education). *Archives of Business Review–Vol*, 9(1).

89- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*.

90- Hofer, S., & Naeve, J. (2017). The application of lean management in higher education. *International Journal of Contemporary Management: IJCM*, 16(4), 63-80.

91- Hubert, A. (2014). Increasing efficiency of sport's event companies by implementing lean management & lean thinking across the processes defined by the SCOR model:: OC Sport, a case of Sport Event Business Company.

92- Hudson, B., Zgaga, P., & Åstrand, B. (Eds.). (2010). *Advancing quality cultures for teacher education in Europe: Tensions and opportunities*. Umeå School of Education

93- Huong, P. T. (2018). Quality culture of a faculty in a Vietnamese university. *HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE-SOCIAL SCIENCES*, 8(2), 34-53.

94- Huson, N. (2015). Oman. Quality Culture in Higher Education A Good-Practice Example. *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht*, 20(2).

95- Huțu, C. A. (2010). Leading the change for quality enhancement: a Romanian cultural perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 5(3), 305-316.

- 96-** Ibrahim, L. Z. A. (2013). Diagnose and analyze the defect causes for the production process for an industrial product using quality tools. *Iraqi journal of mechanical and material engineering*, 13(3).
- 97-** Ighomereho, S. O., Ojo, A. A., Omoyele, S. O., & Olabode, S. O. (2022). From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. *arXiv preprint arXiv:2205.00055*.
- 98-** Inverno, M., Luck, M., Noriega, P., Rodriguez-Aguilar, J. A., & Sierra, C. (2012). Communicating open systems. *Artificial Intelligence*, 186, 38-94.
- 99-** Irmayani, H., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The strategy of SD Pusri in improving educational quality. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 113-121
- 100-** Ismail , Wan Khairuzzaman Wan (2007), Research Management Centre, University Malaysian Technology, Skudai. *provided by Universiti Teknologi Malaysia Institutional Repository* .
- 101-** Ismail, A., Ridzuan, A. A., Rose, N. I. R., Abdullah, M. M. B., Rahman, M. S., & Francis, S. K. (2013). Examining the relationship between service quality and customer satisfaction: A factor specific approach. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(2), 654-667.
- 102-** Jainury, S. M., Ramli, R., Rahman, M. N. A., & Omar, A. (2013). Design Concepts in Set Parts Supply Implementation. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3682-3685.
- 103-** Janczyk, Strzała, E. (2014). Governance Structure of Non-Public Higher Education Institutions (HEIs) in Poland. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12).
- 104-** Jawad, S., Jamshaid, I., & Wahab, F. (2015). Quality culture in higher education institutes: perspective of different stakeholders. *VFAST Transactions on Education and Social Sciences*, 6(2).
- 105-** Joseph, M., Yakhou, M., & Stone, G. (2005). An educational institution's quest for service quality: customers' perspective. *Quality Assurance in Education*.
- 106-** Kadarova, J., & Demecko, M. (2016). New approaches in lean management. *Procedia Economics and Finance*, 39, 11-16.

- 107-** Kamińska, B. (2015). Kaizen as a method of management improvement in small production companies. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(2), 157-170.
- 108-** Kang, G. D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- 109-** Kausar, S. (2014). Impact of quality culture on employees' motivation: a research on education sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 22(7), 1082-1089.
- 110-** Kaushik, P., Khatak, E. N., & Kaloniya, J. (2015). Analyzing relevance and performance of 5S methodology: a review. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Applied Sciences*, 4(4), 21-33.
- 111-** keramat Hosseini, S. (2012). Designing a model for measuring the quality of educational services of universities and evaluating the quality of educational services of master of art fields in Tarbiat Moallem University in Iran by using a designed model. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4(21), 4325-4332.
- 112-** Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- 113-** Khalid, S. M., Ali, K. A. M., & Makhbul, Z. K. B. M. (2019). Assessing the effect of higher education service quality on job satisfaction among lecturers in premier polytechnics using HEDPERF model. *LogForum*, 15(3).
- 114-** Kitapci, H. Ö., & Süleyman, S. (2009). The impact of empowerment and quality culture on job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 6(9), 171-180.
- 115-** Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*.
- 116-** Kriswandani, H. P. (2016). Analisis Kualitas Layanan Pendidikan Tinggi Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa dengan Menggunakan Instrument HEDPERF Studi Kasus: Mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas Islam Indonesia.
- 117-** Kulkarni, P. P., Kshire, S. S., & Chandratre, K. V. (2014). Productivity improvement through lean deployment & work study

methods. *International Journal of Research in Engineering and Technology*, 3(2), 429-434.

118- Kumar, V., Han, Y., Hoang, N., & Upadhyay, A. (2020). Understanding the interrelationship between culture of quality, employee, and organizational performance. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 14-25.

119- Laer, Van , H., De Pryck, K., & Zhu, C. (2016, June). Quality Culture in Blended Learning: Self-Assessment as a Driver For Change. In EDEN Conference Proceedings (No. 1, pp. 528-535).

120- Lam, T. T. H., & Trang, N. Q. (2021). Service quality in higher education: Applying HEDPERF scale in Vietnamese universities. *Ho Chi Minh city open University Journal of Science-Social Sciences*, 11(1), 101-115

121- Latif, K. F., Latif, I., Farooq Sahibzada, U., & Ullah, M. (2019). In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 768-791.

122- Lawal, A. K., Rotter, T., Kinsman, L., Sari, N., Harrison, L., Jeffery, C., ... & Flynn, R. (2014). Lean management in health care: definition, concepts, methodology and effects reported (systematic review protocol). *Systematic reviews*, 3(1), 1-6.

123- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.

124- Lieberman, M. B., & Demeester, L. (1999). Inventory reduction and productivity growth: Linkages in the Japanese automotive industry. *Management science*, 45(4), 466-485.

125- Lukman, L., Sujianto, A. E., WALUYO, A., & YAHYA, M. (2021). Service Quality and Consumer Satisfaction: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 971-977.

126- Madani, R. A. (2019). Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policy. *Higher Education Studies*, 9(1), 100-109.

127- Mahmood, W. Y. W., Mohammed, A. H., Misnan, M. S., Yusof, Z. M., & Bakri, A. (2006). Development of quality culture in the construction industry.

- 128-** Mahmoud, A. B., & Khalifa, B. (2015). A confirmatory factor analysis for SERVPERF instrument based on a sample of students from Syrian universities. *Education+ Training. (IJSCM)*, 7(2), 126-131.
- 129-** Malhi, R. S. (2013). Creating and sustaining: A quality culture. *Journal of Defense Management S*, 3, 1-4.
- 130-** Mateescu, P. (2010). Workforce quality culture in contemporary economy considerations regarding Romania. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, (15).
- 131-** Mayr, A., Weigelt, M., Kühn, A., Grimm, S., Erll, A., Potzel, M., & Franke, J. (2018). Lean 4.0-A conceptual conjunction of lean management and Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 72, 622-628.
- 132-** Mensah , Agyabeng, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., & Owusu, D. (2020). The influence of lean management and environmental practices on relative competitive quality advantage and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- 133-** Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72
- 134-** Miguel, P. A. C., Da Silva, M. T., Chiosini, E. L., & Schutzer, K. (2007). Assessment of service quality dimensions: a study in a vehicle repair service chain. In *Disponibile al sito: <http://www.poms.org/conferences/cso2007/talks/36.pdf> (14/12/2009)*.
- 135-** Mishra, A., & Salunkhe, H. A. (2018). A Study of Inventory Management System of Linamar India Pvt. Ltd, Pune. *Amity Journal of Operations Management*, 3(1), 35-41.
- 136-** Mohamed, E. K. (2017). Main Inventory Management Elements on Reducing Storage Cost. *Asian Journal of Business and Management*, 5(2).
- 137-** Mohammad , Azim,. Shibir Ahmad, Mohammad Iqbal, & Md. Alauddin (2015) , Inventory Reduction by Applying Inventory Management Tools of a Selected Tannery Factory , *Journal of Business and Economics, USA, Volume 6, No. 1*, pp. 204-21 .
- 138-** Moroz, E. (2018). Computer aided manufacturing processes using Lean Management and Lean Manufacturing methods. *Mechanik*, 91(7), 535-537.
- 139-** Mortimore, P., & Stone, C. (1991). Measuring educational quality. *British Journal of Educational Studies*, 39(1), 69-82.

- 140-** Mosimanegape, P., Jaiyeoba, O. O., Iwu, C. G., & Chekula-Mahama, C. (2020). Examining the relationship between service quality and customer satisfaction in the public service. The case of Botswana. *WSEAS Transactions on Business and Economics*.
- 141-** Mossman, A. (2009). Creating value: a sufficient way to eliminate waste in lean design and lean production. *Lean Construction Journal*. pp 13 – 23 .
- 142-** Mulyono, H., Hadian, A., Purba, N., & Pramono, R. (2020). Effect of service quality toward student satisfaction and loyalty in higher education. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 929-938.
- 143-** Mwacharo, F. (2013). Challenges of Lean Management: Investigating the challenges and developing a recommendation for implementing Lean management techniques.
- 144-** Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world" .
- 145-** Namini, I. I., Bahranifard, A., & Adibi, F. (2017). Investigating the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction (Case Study: Passengers of Kaveh and Sofeh Terminals in Isfahan).
- 146-** Neupane, R., & Devkota, M. (2017). Evaluation of the impacts of service quality dimensions on patient/customer satisfaction: A study of private hospitals in Nepal. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(3), 165-176.
- 147-** Njiro, Esther .(2016). Understanding Quality Culture in Assuring Learning at Higher Education Institutions . *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, Vol. 3, N0.2. Pp 79-92
- 148-** Noaman, A. Y., Ragab, A. H. M., Madbouly, A. I., Khedra, A. M., & Fayoumi, A. G. (2017). Higher education quality assessment model: towards achieving educational quality standard. *Studies in higher education*, 42(1), 23-46.
- 149-** Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- 150-** Oatey, Spencer H., & Franklin, P. (2012). What is culture. A compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*, 1, 22.

- 151-** Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Employee involvement in organizations: benefits, challenges and implications. *Management and Human Resource Research Journal*, 8(8), 1-11.
- 152-** Omidian, F., & Nia, Z. G. (2018). Assessment of Educational Service Quality at Master's level in an Iranian university using based on HEdPERF Model. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 1(3), 58-63.
- 153-** Orrell, J. (2004, July). Work-integrated learning programmes: Management and educational quality. In *Proceedings of the Australian Universities Quality Forum* (pp. 1-5). Victoria: Victoria University..
- 154-** Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113.
- 155-** Papailiou, E. K. (2015). Embedding Quality Culture in Higher Education Provision: The Cyprus case. *The Journal of Quality in Education*, 5(6BIS), 9-9.
- 156-** Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- 157-** Parkes, A. (2015). Lean management genesis. *Management*, 19(2), 106.
- 158-** Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84-107
- 159-** Pietruszka-Ortyl, A. (2021). Prolegomena for the study of the organizational quality culture. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- 160-** Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 312-326
- 161-** Polyakova, O., & Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: are they still relevant?. *The Marketing Review*, 15(1), 59-82.
- 162-** Poor, M. H., Poor, M. A., & Darkhaneh, M. A. (2013). The quality of service and its importance in service organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review(oman chapter)*, 3(3), 34.

- 163-** Prasad, R. K., & Jha, M. K. (2013). Quality measures in higher education: A review and conceptual model. *Journal of research in business and management*, 1(3), 23-40.
- 164-** Purwanto, Y., Noor, I., & Kusumawati, A. (2020). Service Quality Measurement through Higher Education Performance (HEDPERF) The Case of an Indonesian Public University. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 23(1).
- 165-** Ramakrishnan, M., & Ravindran, S. (2012). Educational service quality in higher education: A confirmatory factor analysis approach. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(10), 28-37.
- 166-** Ramseook Munhurrun, P., Naidoo, P., & Lukea-Bhiwajee, S. D. (2010). Measuring service quality: Perceptions of employees. *Global journal of business research*, 4(1), 47-58.
- 167-** Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). Service quality and its dimensions. *EPRA International Journal of Research & Development*, 4(2).
- 168-** Ramzan, A., & Khan, A. M. (2020). Quality Enhancement Cell and Quality Standards in Pakistan: Document Analysis of the Manual for Self-Assessment. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 113-130
- 169-** Rebentisch, E., Rhodes, D. H., & Murman, E. (2004). Lean systems engineering: research initiatives in support of a new paradigm. *Syst Eng*, 4(1), 1-133.
- 170-** Rojasra, P. M., & Qureshi, M. N. (2013). Performance improvement through 5S in small scale industry: a case study. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 3(3), 1654-1660.
- 171-** Rojasra, P. M., & Qureshi, M. N. (2013). Performance improvement through 5S in small scale industry: a case study. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 3(3), 1654-1660.
- 172-** Rojasra, P. M., & Qureshi, M. N. (2013). Performance improvement through 5S in small scale industry: a case study. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, 3(3), 1654-1660.
- 173-** Rosa, R. A. E. (2015). *Lean Management E Serviços Partilhados: Caso De Estudo Nos Serviços De Apoio Da Força Aérea*

Portuguesa (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

174- Sabir, M. S., & Khan, M. A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral studies*, 3(2), 145-152.

175- Saglik, E., Gulluce, A., Kaya, U., & Ozhan, C. (2014). Service quality and customer satisfaction relationship: A research in Erzurum Ataturk university refectory. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1), 100-117.

176- Salam, M. A., & Khan, S. A. (2016). Value creation through lean management: a case study of healthcare service operations. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(3), 275-293

177- Salem, O., Solomon, Genaidy, A., & Luegring, M. (2005). Site implementation and assessment of lean construction techniques. *Lean construction journal*, 2(2), 1-21.

178- Salman, R., & Raouf, A. (2015) . Framework for quality culture in a university. INTERNATIONAL RESEARCH MANAGEMENT & INNOVATION CONFERENCE , LANGKAWI , 26 – 27 .

179- Sârbu, R., Ilie, A. G., Enache, A. C., & Dumitriu, D. (2009). The quality of educational services in higher education—assurance, management or excellence. *Amfiteatru Economic*, 11(26), 383-392.

180- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.

181- Šedžiuvienė, N., & Tamutienė, L. (2016). Strategic dimensions of quality culture in higher education institution. *Professional studies: theory and practice. Technological sciences*, (1), 21-26.

182- Seth, D., & Gupta, V. (2005). Application of value stream mapping for lean operations and cycle time reduction: an Indian case study. *Production Planning & Control*, 16(1), 44-59.

183- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*.

184- Sh, T., Sadeghifar, J., Hamouzadeh, P., Afshari, S., Foruzanfar, F., & SM, T. S. (2011). Quality of educational services from the

viewpoints of students SERVQUAL model. *Education Strategies in Medical Sciences*, 4(1), 21-26.

185- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309-318.

186- Shourah, A. A., Al-Tarawneh, R. T., & Alzu'bi, F. A. (2018). The integration of lean management and six sigma strategies to improve the performance of production in industrial pharmaceutical. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 207-216.

187- Silva, D. S., de Moraes, G. H. S. M., Makiya, I. K., & Cesar, F. I. G. (2017). Measurement of perceived service quality in higher education institutions: A review of HEdPERF scale use. *Quality Assurance in Education*.

188- Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.

189- Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP journal of operations management*, 8(2), 51.

190- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy—literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*

191- Smith, A. D. (2010). Service quality programme developments and lean management aspects: a multi-case study. *International Journal of services and operations management*, 7(1), 1-23.

192- Sondakh, O. (2017). the effect of quality culture and leadership on family business performance excellence through strategic planning and performance assessment.

193- Spyridou, A. (2017). Perceived service quality and customer revisiting intention: The case of " all you can eat" Asian restaurants in Southern Taiwan. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(2), 30-38.

194- Srijani, I. (2018). Analysis of Effectiveness of Lean Management in Improvement of Service in Installation Nutrition RSUD dr. Iskak Tulungagung. *Journal for Quality in Public Health*, 1(2), 34-41.

200- Srimannarayana, M. (2011). Measuring training & development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 117-125.

- 195-** Sundari, S., Iskandar, R., & Sule, E. T. (2015). The Effect of Implementation Quality System on the Quality Culture of Farmers (Case Study on Edamame Production Industries). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5 S5), 209.
- 196-** Šurinová, Y., Daňo, M., & Saniuk, S. (2014). The role of managers in lean management processes. *Profesjologii Problems*, (1), 121-129.
- 197-** Szabó, T. (2013). quality oriented organizational culture in public administration. *Annals of Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, (1).
- 198-** Taib, C. A., Mohammed, A. H., Iteng, R., & Mad Lazim, H. (2018). A Framework for Implementing ISO 9000 and Total Quality Culture in Higher Education. *International Journal of Supply Chain Management*
- 199-** Tamilselvi, P. (2016). Service Quality – Customer Satisfaction ., *Journal of Business and Management* , PP 29-31
- 200-** Tannady, H., Nurprihatin, F., & Hartono, H. (2018). Service quality analysis of two of the largest retail chains with minimart concept in Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 19, 177-185.
- 201-** Tay, R. C. A. (2021). Evaluation of the Student Satisfaction Level Regarding the Educational Service Under the Approach of the HEdPERF Model at Public Universities that Belong to the Strategic Alliance of Peruvian Universities and that Implemented the Licensing Mechanism1. *Industrial Data*, 24(1), 1.
- 202-** Thangarajoo, Y., & Smith, A. (2015). Lean thinking: An overview. *Industrial Engineering & Management*, 4(2), 2169-0316.
- 203-** Thorhallsdottir, T. V. (2016). Implementation of lean management in an airline cabin, a world first execution?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 326-334.
- 204-** Todoruț, A. V., & Cîrnu, D. (2011). Lean management in the current context of evolution of an organization. *Annals-Economy Series*, 2, 153-160.
- 250-** Tongsamsi, I., Chaikaw, A., Churngchow, C., & Thipparat, T. (2012). A Structural Equation Model of Factors Influencing the Quality Culture of the Workforce in Thailand Public Higher Education Institutions. *International Journal of Education*, 4(4), 16.

- 206-** Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*.
- 207-** Tungkunan, P., Leekitchwatana, P., Pimsarn, N., & Chumnum, S. (2008). Strategic plan for developing quality culture at Eastern School of the Office of Vocational Education Commission, Thailand. *ABAC Journal*, 28(2).
- 208-** Tutko, M. (2018). Problems of quality culture assessment in higher education. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(6, cz. 1).
- 209-** Tutko, M. (2019). Quality culture research in higher education—literature review. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- 210-** Tutko, M. (2019). Quality culture research in higher education—literature review. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- 211-** Uppal, M. A., Ali, S., & Gulliver, S. R. (2018). Factors determining e-learning service quality. *British Journal of Educational Technology*, 49(3), 412-426.
- 212-** Uslu, A. (2020). The relationship of service quality dimensions of restaurant enterprises with satisfaction, behavioral intention, eWOM and the moderator effect of atmosphere. *Tourism & Management Studies*, 16(3), 23-35.
- 213-** Uzunboylu, N. (2016). Service Quality in International Conference Industry; A Case Study of WCES 2015. *Procedia Economics and Finance*, 39, 44-56.
- 214-** Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- 215-** Vasudevan, H. (2021). Resource-based view theory application on the educational service quality. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, [S. l.], 6(6), 174-186.
- 216-** Vilcea, M. A. (2014). Quality culture in universities and influences on formal and non-formal education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 163, 148-152.
- 217-** Wena, J., Ismail, F., Hashim, N., & Romeli, N. (2017). Adaptation Criteria towards Quality Culture for the Malaysian

Contractors. *5th AicQoL2017Bangkok, 25-27 February 2017/E-BPJ*, 2 (5), 79-83.

218- Whiten, A., Hinde, R. A., Laland, K. N., & Stringer, C. B. (2011). Culture evolves. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1567), 938-948.

219- Yıldırım, F., & Yıldırım, S. K. (2016). Effects of cynicism on empowerment in organizations. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5740-5750.

220- Yogesh, M., & Simon, M. T. (2015) Productivity Improvement through Lean, Green and Six Sigma Techniques.

221- Young, F. Y. (2014). The use of 5S in healthcare services: a literature review. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10).

222- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

223- Zinko, R., & Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 217-236.

224- Zulaiha, D., Lian, B., & Mulyadi, M. (2020). The effect of principal's competence and community participation on the quality of educational services. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 45-57.

225- Yudiana, Y., Hidayat, Y., Hambali, B., & Slamet, S. (2017, March). Content Validity Estimation of Assessment Instrument Based on Volleyball Information System of Volleyball Learning: Field Research. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 180, No. 1, p. 012230). IOP Publishing.

C- Thesis

1- Albernaz, F. (2012). Value Creation, Network and Lean: An Exploratory Study in a Sport Industry Organization. Master Dissertation thesis on Sport Management, submitted to the Faculty of Sport of the University of Porto.

2- Al-Jazzazi, A. (2017). *Consumers' perceptions of Jordanian banking service quality* (Doctoral dissertation, CQUniversity).

Aurelio, D. (2010). *Lean management implementation: a decision making framework* (Doctoral dissertation, Faculdade de Ciências e Tecnologia).

- 3- Aziz, Basit, (2012), *Improving Project Management with Lean Thinking?*, Master of Management of Innovation and Product Development, INN Division of Project, Innovation and **Entrepreneurship**.
- 4- Bacoup, P. (2016). *Mise en oeuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean Management* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).
- 6- Bezzaze, L. (2016). *Analyse de l'impact du Lean Management sur la performance des organisations: une méta-analyse* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).
- 5- Bibili, K. (2017). *An Assessment of Service Quality Dimensions on Customer Loyalty: A Case Study of Tanzania Port Authority* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- 6- Dan, V. T. H. (2020). *The performance of public administrative service through the service quality and citizen's satisfaction: The case of complaint's settlement in Ho Chi Minh City Inspectorate* (Master's thesis).
- 7- De Zilva, L. C. (2014). *Psychological empowerment as a moderator of the effects on job attitudes and behaviours on service quality in the hotel industry: a Singapore context* (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- 8- Erustun, G. N. (2019). *Yükseköğretimde Hedperf ile Hizmet Kalitesi Geçerliliği* (Master's thesis, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- 9- Eveline Langhorst , 2020 , *The effect of internal audits on quality culture in primary education* , THESIS Onderwij sweetens chappen Open Universiteit .
- 10- Fricke, C. (2010). *Lean management: Awareness, implementation status, and need for implementation support in virginia's wood industry* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- 11- Gitau, N. N. (2016). *The effect of inventory management practices on operational performance of warehousing firms in Mombasa County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 12- Glover, W. J. (2010). *Critical success factors for sustaining Kaizen Event outcomes* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

- 13- Guedes, S. M. F. (2008). Lean management. Dissertation Project , Faculty of Engineering of the University of Porto , Integrated Master in Industrial Engineering and Management .
- 14- Hagström, M., & Wollner, M. (2011). Implementing lean procurement: opportunities, methods and hinders for medium sized enterprises-a case study, Master's thesis within Business Administration .
- 15- Hock, P. T. Y. (2016). *An empirical study on the effects of emotional intelligence on service quality in the Singapore hi-tech industry* (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- 16- Huyen, T. T. H. (2016). *Service Quality and Patient satisfaction & loyalty in public hospitals in Ho Chi Minh City* (Master's thesis).
- 17- Khoon , Yeap, Tee . (2007) , 5 stages improvement model (5sim) for integrating lean manufacturing and six sigma dmaic , Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Manufacturing Engineering .
- 18- Lapré , Frederik Albert Ludwig ,(2012) ," service quality in nursing homes " , Submitted for the degree of Doctor in Business Administration , School of Management University of Bradford.
- 19- Lapré, F. A. L. (2013). *Service quality in nursing homes. A construct, measurement and performance model to increase client focus* (Doctoral dissertation, University of Bradford).
- 20- Lu, Y. (2006). *An analysis of service quality for customer satisfaction and customer retention: an empirical study on the grey market in Athens, Georgia* (Doctoral dissertation, University of Georgia).
- 21- Macht, B. J. (2016). Strategies to influence a quality and compliance culture (Doctoral dissertation, Walden University).
- 22- Maidugu, J. M. (2017). Investigating the Transfer of Service Culture through Internal Service Quality: A Case of Subsidiary Hotels in an Emerging Market like Nigeria. Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy Faculty of Management and Law University of Bradford .
- 23- Martins, A. R. C. (2014). *Implementação de um projeto Lean Management numa empresa de serviços de água* (Doctoral dissertation).
- masters degree in business leadership **university of south africa** .

- 24-** Matos, I. M. (2012). *Lean Management-Sistema de gestão aplicado à Hotelaria* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico de Leiria (Portugal))
- 25-** Mdena, F. (2019). *Quality culture and its role in service delivery at a university of technology* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
- 26-** Mohamed, A. (2016). *Employee perspective on lean implementation-a qualitative study in a Finnish pension insurance company* (Master's thesis).
- 27-** Mohamed, S. G. (2020). *Lean Management and Management Accounting System: An Actor-Network Conceptualisation* (Doctoral dissertation, University of Leicester).
- 28-** Mooi, M. (2017). *Internal service quality impacts on customer satisfaction in the Department of Roads and Public Works Sarah Baartman Region* (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).
- 29-** Murphy, M. M. R. (2013). *A high quality service learning project: high school students learning experience* (Doctoral dissertation, Northeastern University).
- 30-** Naidoo, M. M. (2016) . *The Effect Of South African Internet Service Providers' Service Quality On Corporate End Users' Business Performance* (Doctoral dissertation).
- 31-** Nguyen, P. (2017). *Service quality in Finnish retailing: an exploratory study from an Asian consumers' perspective* (Master's thesis).
- 32 -** Olsson, F., Donatella, D., & Hansson, J. (2017). Lean management: Ett sätt att minimera matsvinn i livsmedelsbutiker. Examensarbete – Högskoleingenjör Industriell ekonomi .
- 33-** Pendse, O. (2016). Performance Measurement in Relation to Lean Leadership A case study at SSAB that is undertaking a Lean transformation. *Master of Science in Engineering Technology Industrial and Management Engineering Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology, and Social Sciences.*
- 34-** Pires, S. M. B. G. (2012). *Lean management in healthcare enterprise project: Beatriz Ângelo Hospital's Cardiology Department* (Doctoral dissertation).

- 35-** Rasanen, T. (2017). Lean Management metalliteollisuudessa . Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management
- 36-** Rognlien, U. K. (2007). " *Towards a Better Patient Care*": how does the coordination of the use of resources within an out-patient and day treatment department at the National University Hospital work? (Master's thesis).
- 37-** Roszell, S. S. (2013). *Measuring lean management penetration on the hospital nursing frontline: instrument development* (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill).
- 38-** Schwarz ,Adam (2020). lean management of selected parts of the production system . thesis master's thesis , faculty of mechanical engineering , Brno university of technology , Czech
- 39-** Shi, Y. (2021). *Measuring and achieving service quality for youth football academies in China: a perspective from players* (Doctoral dissertation, Loughborough University).
- 40-** Silva, M. H. V. D. (2011). Lean Management numa linha de produção de pegadeiras na IETA-Indústria de Estofos e Transformação de Automóveis
- 41-**Söderbärg, K. (2021). Industry 4.0 to enhance lean resource efficiency thesis in industrial economics advanced level, 30 hp stockholm, Sweden .
- 42-**Tan, H. T. (2017). *The Impact of Quality of Service and Experience on Students Learning Outcomes in Higher Education Institutions* (Doctoral dissertation, University of Canberra).
- 43-** Taskinen, M. (2018). Total quality culture and success factors for cultural transformation. Aalto University School of Science Master's Programme in Industrial Engineering and Management .
- 44-** Tateoka, F. (2020). *Como o lean management pode ser incorporado ao modo de desenvolver novos negócios?: uma análise exploratória dos limites e das possibilidades em startups do segmento de logística* (Doctoral dissertation).
- 45-** Temba, M. (2013). *The assessment of service quality and customer satisfaction using SERVQUAL Model: The Case Study of Tanzania Telecommunications Company Limited (TTCL)* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- 46 -** Thomas, D. (2018). Critical determinants of service quality for the port of cape town users. Submitted in partial fulfilment of the

requirements for the degree of MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION.

47- Ulvinen, Aavik , K. (2007). Implementing Quality Culture. Master's Thesis in Management and Organization nternational Management , university of vaasa faculty of business studies department of management

48- Vilakazi, A. N. (2021). *Service quality and customer satisfaction in a government funded low-income rental housing project in Pietermaritzburg* (Doctoral dissertation).

49- Winstone, T. (2017). *Delivering and sustaining change through implementation of a lean management system: a journey towards health improvement: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Studies in Management at Massey University, Albany, New Zealand* (Doctoral dissertation, Massey University).

50- Zeleke, T. (2012). Impact of service quality on customer satisfaction at the public owned National Alcohol and Liquor Factory. In partial fulfillment of the requirement .

51- Zhu, J. (2017). Airline service quality performance: a comparison of air China and Hainan airlines. A Project Presented to the Faculty of California State Polytechnic University, Pomona In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Science In Hospitality Management .

D- conferences

1- Barata, J., Da Cunha, P., & Costa, C. (2013). Developing an IS quality culture with ISO 9001: hopefully, a never ending story. In *ACIS 2013: Information systems: Transforming the Future: Proceedings of the 24th Australasian Conference on Information Systems* (pp. 1-11). RMIT University.

2- Boca, G. D. (2011). Kaizen method in production management. In *International scientific conference young scientists* (Vol. 3, No. 3, pp. 45-63).

3- Chaim, D. F., Martinelli, C. R., & De Azevedo, M. M. (2012). Educação superior tecnológica: diagnóstico da qualidade por meio da escala HEdPERF. In *Anais do VII WORKSHOP Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, Guaratinguetá, São Paulo, Brasil*.

- 4- Fortes, V. C., Correia, M. R., Barros Filho, A. C., & DOS SANTOS, R. B. C. (2011, August). Avaliação da qualidade no Ensino Superior: aplicação do modelo HedPerf em uma IES Privada. In congresso nacional de excelência em gestão (Vol. 7).
- 5- Kairiša, I., & Lapiņa, I. (2019, May). Analysis of factors influencing quality culture and their impact on organizational development. in *society. integration. education. Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 6, pp. 235-247).
- 6- Lanarès, J. (2009, November). Tracking the development of a quality culture: Is the discourse translated into action. In *Fourth European Quality Assurance Forum, Brussels*.
- 7- Melović, B., Mitrović, S., Zhuravlev, A., & Braila, N. (2016). The role of the concept of LEAN management in modern business. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 86, p. 05029). EDP Sciences
- 8- Melović, B., Mitrović, S., Zhuravlev, A., & Braila, N. (2016). The role of the concept of LEAN management in modern business. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 86, p. 05029). EDP Sciences.
- 9- Milisiunaite, I., Adomaitiene, R., & Galginaitis, J. (2009, August). Quality management as a tool for quality culture embedment: Vilnius University Approach. In *31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, August* (pp. 23-26).
- 10- Rifa'i, A. A., Permana, J., Komariah, A., & Sudarsyah, A. (2019, March). The influence of internal quality assurance and quality culture on performance of higher education institution. In *2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018)* (pp. 274-278). Atlantis Press.
- 11- Rifa'i, A. A., Permana, J., Komariah, A., & Sudarsyah, A. (2019, March). The influence of internal quality assurance and quality culture on performance of higher education institution. In *2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018)* (pp. 274-278). Atlantis Press.
- 12- Salman, R., & Raouf, A. (2015) . Framework for quality culture in a university. international research management & innovation conference , langkaWI , 26 – 27
- 13- Sanders, A., K Subramanian, K. R., Redlich, T., & Wulfsberg, J. P. (2017). Industry 4.0 and lean management—synergy or

contradiction?. In *IFIP international conference on advances in production management systems* (pp. 341-349). Springer, Cham.

14- Stewart, D. M. (2003). Designing robust service encounters. In *Proceedings of the Production and Operations Management National Conference*.

15- Susilowati, Y., & Yasri, Y. (2019, April). The Effect of Service Quality and Customer Satisfaction Toward Word of Mouth Intention. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)* (pp. 393-401). Atlantis Press.

16- Veloso, C. M., Magueta, D., Fernandes, P. O., & Ribeiro, H. (2017). The effects of customer satisfaction service quality and perceived value on behavioural intentions in retail industry. In *23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development* (pp. 330-342). Economic and Social Development.

E- Internet

1- Walker, E. W. (2011). 5S Implementation Plan for the Shipping Department at Helical Products Co. Project submitted In partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor of Science in Industrial Engineering California Polytechnic State University San Luis Obispo

2- Mironiuk, K. (2012). Lean Office Concept: Implementation in R-Pro Consulting. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42325/Mironiuk_Kseniia.pdf?sequence=1

3- Rongala , Anupa , (2015) . Vice President - Business Enabling Function, Invensis Technologies , <https://www.invensis.net/blog/why-your-business-should-have-a-single-source-outsourcing-partner/> .

4 -Woods , John A .(2005) , *the six values of a quality culture*

الملاحق

ملحق رقم 1



م/ استبانة اطروحة دكتوراه

السادة الافاضل ..

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات انجاز اطروحة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال بعنوان ((الادارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية الدور المعدل لنشر ثقافة الجودة : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من اساتذة جامعة كربلاء)) . املنا كبير في تعاونكم معنا.. ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط الاتية:

- 1- ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الأسماء.
- 2- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الموجود في الجامعة وليس على اساس ما تزونه مناسباً وصحياً.

... شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن تعاونكم معنا ...

المشرف الثاني
الاستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد الله امانه
جامعة كربلاء - كلية الادارة
والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

المشرف الاول
الاستاذ الدكتور
محمود فهد الدليمي
جامعة كربلاء - كلية الادارة
والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

الباحث
حسين علي عبد الله
جامعة كربلاء - كلية الادارة
والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

أولاً: معلومات عامة عن المجيبين

*ضع علامة (✓) امام الاختيار المناسب.

انثى	ذكر	1 : النوع الاجتماعي
------	-----	---------------------

30 الى 39 سنة	اقل من 30 سنة	2 : الفئة العمرية
---------------	---------------	-------------------

50 الى 59 سنة	40 الى 49 سنة
---------------	---------------

60 سنة فأكثر

ماجستير	دكتوراه	3 : التحصيل العلمي
---------	---------	--------------------

استاذ مساعد	استاذ	4 : اللقب العلمي
-------------	-------	------------------

مدرس مساعد	مدرس
------------	------

15 - 11 سنة	10 - 5 سنوات	5 : مدة الخدمة
-------------	--------------	----------------

25 - 21 سنة	20 - 16 سنة
-------------	-------------

31 سنة فأكثر	30 - 26 سنة
--------------	-------------

ثانياً: متغيرات الدراسة

الإدارة الرشيقة: منهجية تقوم على أساس تقليل عمليات المنظمة (الإنتاجية او الخدمية) واختصار وقت تنفيذها بهدف القضاء على كل الاعمال التي لا تضيف قيمة للمنظمة عبر استعمال مجموعة من الادوات والاساليب التي تحسن من جودة المنتج او الخدمة وعليه ارضاء الزبون

1. . وتتكون من الابعاد الاتية :

أ. التركيز على مورد واحد : هو قيام الجامعة بالاستعانة بخدمات مجهز واحد للحصول على احتياجاتها الاساسية التي تعتمد عليها في تقديم الخدمات للزبائن .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تحاول ادارة الكلية الحصول على مستلزماتها التعليمية عن طريق مورد معتمد					
2	ادارة الكلية تسعى للحصول على مستلزماتها التعليمية عن طريق مورد كفوء يوفر افضل المنتجات والخدمات					
3	تبحث ادارة الكلية الى اختيار افضل العلامات التجارية للحصول على مستلزماتها التعليمية					
4	المستلزمات التعليمية التي يوفرها المورد تلبي تطلعات ادارة الكلية ورغباتها					

ب- تدريب الموظفين: هي عملية يتم عن طريقها تدريب الاساتذة في الجامعة على تحسين مستوى مهاراتهم الوظيفية وتطوير قابلياتهم العلمية لإيصال المعلومة بكفاءة للمستفيدين .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	تشجع ادارة الكلية الملاك التدريسي على حضور الدورات التدريبية بشكل فاعل					
6	تستمع ادارة الكلية لمقترحات الاساتذة المتعلقة بتطوير الملاك التدريسي					
7	تسعى ادارة الكلية الى التطوير المستمر لزيادة كفاءة الاساتذة					
8	تعمل ادارة الكلية على اقامة الورش والدورات التدريبية التي تمكن الاساتذة من اداء ادوارهم التعليمية					

ت- تقليل وقت الدورة التعليمية: هي عملية قيام الجامعة بخفض الوقت الازم لعملية تقديم الخدمة الى اقل وقت ممكن للحصول على خدمة ذات جودة عالية وبأقل وقت وجهد .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9	تستغل ادارة الكلية الوقت المحدد لتقديم خدماتها التعليمية					
10	تعمل ادارة الكلية على توفير الوسائل التعليمية التي تقلل من الجهد البدني لأساتذتها					

11	تلتزم ادارة الكلية اساتذتها بالتوقيات المحدد لتقديم خدماتها التعليمية ولا تسمح بتجاوزه				
12	تقوم ادارة الكلية بعمليات الرقابة والمتابعة لتنفيذ خدماتها التعليمية				

ث- **القضاء على الهدر:** هي عملية القضاء على كل اشكال الهدر داخل الجامعة سواء كان في الجهد او الموارد او الاموال المخصصة لعملية انتاج وتقديم الخدمة للزبائن .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
13	تتعلم ادارة الكلية من الاخطاء في كيفية القضاء على الهدر					
14	تعمل ادارة الكلية على اعادة هندسة شراء الموارد المادية الفائضة عن الحاجة					
15	تسعى ادارة الكلية الى ادخال انظمة متطورة تقلل من الجهد البشري عند تقديم خدماتها التعليمية					
16	تعتمد ادارة الكلية على اساليب تحد من عمليات الهدر في الموارد					

ج - **استعمال التكنولوجيا الجديدة:** اعتماد الجامعة على الانظمة التكنولوجية الحديثة عند تقديم الخدمات للزبائن للحفاظ على موقعها السوقي ومواجهة التطورات المتسارعة في السوق .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
17	تمتلك ادارة الكلية اساليب تدريس حديثة تعزز من جودة خدماتها					
18	تحاول ادارة الكلية تبني افكار الاساتذة لتطوير التكنولوجيا التي تستخدمها في العملية التعليمية					
19	تشجع ادارة الكلية على اعداد براءات الاختراع التي تدعم التطور التكنولوجي لتحقيق جودة في خدماتها التعليمية					
20	تعتمد ادارة الكلية على اساليب حديثة في تقديم المحاضرات والبحوث					

2- **ثقافة الجودة :** ثقافة داخل المنظمات يتم بموجبها تناقل الافكار والخبرات والمعتقدات بين العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية من اجل كسب الزبون وتحقيق النجاح للمنظمة في السوق ، وتقسم الى عدة ابعاد تتمثل في الاتي:

أ- **اتجاه القيمة :** عملية تمكين الجامعة من التعرف على قيم مختلفة والسعي لتحقيقها من أجل ان تكون مستقرة داخليا ، تعمل على تعزيز التعاون بين افرادها وتكوين علاقات إنسانية مترابطة ، تقدم اساليب مبتكرة ذات نظام مرن موجه نحو تحقيق الاهداف الفاعلة .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
21	يتميز أسلوب ادارة الكلية في تنفيذ المنهاج الدراسي بالعمل الجماعي					
22	تركز ادارة الكلية في منهاجها الدراسي على منح الثقة والانفتاح على الاساتذة					
23	تؤكد ادارة الكلية على التنظيم والتنسيق وبشكل مستمر في العملية التعليمية					
24	يتميز أسلوب ادارة الكلية في المنهاج الدراسي					

					بالتوافق والعلاقات المستقرة بين الاساتذة
25					تمتلك ادارة الكلية منهاج دراسي موجه نحو تحقيق جودة في خدماتها التعليمية
26					يرتبط المنهاج الدراسي لإدارة الكلية بالتركيز على الإنجاز وتحقيق الاهداف
27					تعمل ادارة الكلية على ان يكتسب المنهاج الدراسي موارد جديدة تساعد على الابداع
28					تعتمد ادارة الكلية في نجاح منهاجها الدراسي على امتلاك احدث طرائق التدريس

ب - **القيادة:** هي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق اهداف الجامعة بكل فعالية وحماس .

			اتفق	اتفق تماما	العبارات
29					تفي قيادة الكلية بالتزاماتها التعليمية باستمرار
30					تمتلك عمادة الكلية القدرة على جعل الكادر التدريسي مقتدر على تنفيذ المنهاج الدراسي
31					تتحمل عمادة الكلية المسؤولية عند ظهور المشكلات بين ملاكها
32					عمادة الكلية تقدر وتحترم مقترحات الاساتذة الواضحة والمقبولة حول عملياتها التعليمية

ت - **الاتصالات:** وتعني عملية التواصل بين جميع المستويات داخل الجامعة بما يحقق الروح المعنوية ويشجع على العمل الجماعي بين الاساتذة .

			اتفق	اتفق تماما	العبارات
33					تبادر عمادة الكلية على مناقشة القضايا التعليمية مع اساتذتها
34					تحاول عمادة الكلية صياغة اهداف بشكل ينسجم مع اهداف وتطلعات اساتذتها
35					يحفز الاتصال عند تقديم الخدمة التعليمية الاساتذة على تحقيق أهداف الكلية
36					تبلغ عمادة الكلية الاساتذة بالتوجيهات والتعليمات التي تتعلق بالخدمة التعليمية

ث - **التمكين:** هو عملية منح الاساتذة المزيد من الصلاحيات وجعلهم يملكون الفرصة في اتخاذ القرارات والقدرة على المساعدة في تحديد أدوار العمل بما يحقق اهداف الجامعة .

			اتفق	اتفق تماما	العبارات
37					تسمح ادارة الكلية لأساتذتها بان يسهموا في وضع تغييرات على اساليب تقديم الخدمة التعليمية
38					تمكن عمادة الكلية اعضاء الهيئة التدريسية من اداء مهامهم العلمية باستقلالية
39					تمكن ادارة الكلية الاساتذة من المساهمة في بناء

					المنهاج الدراسي
40					تشجع ادارة الكلية اساتذتها على العمل معا لإنجاح خدماتها التعليمية المقدمة

ج - الالتزام: هو درجة اندماج الاستاذ بالجامعة واهتمامه بالاستمرار فيها.

		لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	العبارات
		تماما				تماما	
41							نشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الكلية
42							نشعر بأننا جزء من الأسرة التعليمية في الكلية
43							نحن على استعداد لبذل جهد كبير يتجاوز ما هو متوقع لإنجاح الخدمة التعليمية التي تقدمها الكلية
44							نشعر كما لو أن المشاكل التي تعاني منها عمادة الكلية هي مشاكلنا

ح - الملكية : هي حال الاستاذ النفسية اتجاه الجامعة والتي عن طريقها يعمل على الشعور بالتملك اتجاهها وعدها شيء خاص به .

		لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	العبارات
		تماما				تماما	
45							نشعر بان ادارة الكلية قدمت مساهمات ايجابية لدعم المناهج الدراسية
46							نشعر بان كوادر الكلية يتحملون المسؤولية المشتركة فيما بينهم لتحقيق الجودة في المنهاج الدراسي
47							لا نتردد في اخبار ادارة الكلية عن كل الاخطاء التي يرتكبها زملائي
48							اشعر ان تحقيق اهداف الكلية بمثابة تحقيق لأهدافي الخاصة

3- جودة الخدمة التعليمية: مدى قدرة الجامعات في تقديم خدمة تعليمية مميزة بهدف تنمية قدرات وامكانية الطلبة ، و المحافظة على بقائهم في الجامعة لحين التخرج وعدم مغادرتها الى جامعات منافسة اخرى. وتتكون من الابعاد الآتية :-
 أ- الجوانب الاكاديمية : هي جميع الاعمال المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية والتي تشمل عملية الاتصال ، وتمكين الطلبة من الحوار مع الاساتذة ومنح الوقت اللازم للطلبة لإبداء مناقشاتهم وتعليقاتهم حول المحاضرات المقدمة من قبل الاساتذة .

		لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	العبارات
		تماما				تماما	
49							يمتاز الأساتذة في الكلية على درجة عالية من التعليم والخبرة في مجال تخصصهم
50							تخصص ادارة الكلية لملاكها التدريسي وقتًا كافيًا ومناسبًا للحصول على الاستشارة
51							يظهر أعضاء هيئة التدريس موقفًا إيجابيًا تجاه طلبتهم
52							يمتلك الاساتذة المعرفة في الإجابة عن الاسئلة الموجه لهم من قبل الطلبة

ب- الجوانب غير الاكاديمية : هي مجموعة العوامل المتعلقة بالموظفين من غير الاكاديميين والتي تعني بالواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظفين داخل الجامعة والتي تسهل عملية الحصول على الخدمة التعليمية .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
53	تمتلك ادارة الكلية كافة التسهيلات والمعدات الضرورية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية					
54	عندما أواجه مشكلة يبدي الموظفون الإداريون اهتماماً صادقاً بحلها					
55	مواقف الموظفون الإداريون إيجابية تجاه احتياجات الاساتذة					
56	لا يتمتع الموظفون الإداريون بالرد على طلب المساعدة من قبل الاساتذة					
57	ساعات عمل المكاتب الإدارية داخل الكلية مناسبة لظروف الاساتذة					

ت - السمعة : هي صورة الجامعة التي يمتلكها الزبون والتي تعبر عن مستوى الخدمات التي تقدمها وتكون مدركة لدى الزبون وتحدد مستويات رضاه عن الخدمة من عدمها .

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
58	تقدم ادارة الكلية للمجتمع خدمات استشارية ممتازة					
59	يحافظ الموظفون في الكلية على سرية المعلومات					
60	ادارة الكلية تعامل جميع اساتذتها بشكل متساو دون اي تمييز					
61	نشعر بالأمان والثقة في تعاملاتنا مع الكلية					
62	الكلية تتعامل مع الاستفسارات و الشكاوى بكفاءة وسرعة					

ث- الوصول : وهو الاجراءات التي تقدمها الجامعات للزبائن والتي تمكنهم من الوصول إلى الخدمة بسهولة ودون اي تعقيد.

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
63	تتمتع الكلية بموقع مثالي داخل الحرم الجامعي					
64	تهتم ادارة الكلية بالتغذية الراجعة من الاساتذة لتحسين أداء الخدمة التعليمية					
65	يتواصل أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد في الفصل الدراسي مع طلبتهم					
66	توفر الكلية خدمات الكترونية تمكن الاساتذة من الوصول اليها بسهولة تامة					

ج - البرامج: مجموعة العوامل التي تقدمها الجامعة للزبائن والتي تكون متنوعة ومبتكرة تسهم في تحقيق النجاح داخل المنظمة والمتمثلة بمجموعة من الدورات والندوات والورش وغيرها من البرامج الاخرى.

	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
67	تعتمد ادارة الكلية برامج داعمه للمنهاج الدراسي ذات جودة ممتازة					
68	تقدم الكلية برامج ساندة للمنهاج الدراسي تتميز بسمعة جيدة					
69	تشجع ادارة الكلية على انشاء اتحادات وروابط طلابية					
70	توفر ادارة الكلية خدمات صحية كافية وضرورية					

ملحق رقم 2 اسماء المحكمين

ت	اسم المحكم	اللقب العلمي	الجامعة	التخصص
1	قاسم نايف علوان	استاذ	العراقية / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
2	ميسر ابراهيم احمد	استاذ	الموصل / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
3	احسان دهش جلاب	استاذ	القادسية / الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
4	طاهر محسن منصور	استاذ	كلية شط العرب الجامعة	ادارة استراتيجية
5	محمد حسين منهل	استاذ	البصرة / الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
6	سعدون محمود جثير	استاذ	بغداد / الادارة والاقتصاد	ادارة تسويق
7	معن وعد الله المعاضيدي	استاذ	الموصل / الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
8	ناجي عبد الستار محمود	استاذ	تكريت / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
9	فيصل علوان الطائي	استاذ	كربلاء - الادارة والاقتصاد	نظم المعلومات الادارية
10	عبد الفتاح جاسم زعلان	استاذ	كربلاء - الادارة والاقتصاد	ادارة تسويق
11	عمار عبد الامير علي	استاذ	الكوفة - الادارة والاقتصاد	ادارة جودة
12	عادل ذاكر نعمة	استاذ	الموصل / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
13	كاظم احمد جواد	استاذ	المستنصرية / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
14	اسيل علي مزهر	استاذ	القادسية / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
15	عادل عباس حسين	استاذ	كربلاء - الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
16	حسين حريجة الحسنوي	استاذ	كربلاء - الادارة والاقتصاد	ادارة موارد بشرية
17	ايمان بشير ابو رذن	استاذ مساعد	الموصل / الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
18	حاتم علي عبد الله	استاذ مساعد	تكريت / الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
19	محمد جبار هادي	استاذ مساعد	الفرات الاوسط / المعهد التقني كربلاء	سلوك تنظيمي
20	خولة راضي عذاب	استاذ مساعد	القادسية / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
21	صفوان ياسين حسين	استاذ مساعد	الموصل / الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
22	محمد تركي عبد العباس	استاذ مساعد	كربلاء - الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات
23	ضياء فالح بناي	استاذ مساعد	كربلاء - رئاسة الجامعة	سلوك تنظيمي

ملحق (3) رئاسة جامعة كربلاء - الملاك التدريسي الموجود 2023/2022

الكلية/ المعهد/ رئاسة الجامعة/ المركز

مجموع	ماجستير	دكتوراه	اللقب العلمي					
			مجموع	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	
57	50	7	57	40	11	6		رئاسة الجامعة
39	18	21	39	10	12	13	4	العلوم الطبية التطبيقية
76	21	55	76	9	25	30	12	العلوم الاسلامية
66	22	44	66	11	21	20	14	القانون
50	21	29	50	10	15	21	4	الطب البيطري
114	56	58	114	26	36	31	21	كلية العلوم
51	29	22	51	19	17	9	6	السياحة
21	13	8	21	11	4	5	1	كلية التمريض
59	39	20	59	19	20	16	4	كلية الصيدلة
39	26	13	39	14	16	4	5	كلية طب الأسنان
80	39	41	80	20	24	25	11	كلية الزراعة
131	62	69	131	27	44	37	23	الادارة والاقتصاد
116	27	89	116	15	45	38	18	كلية الطب
102	47	55	102	22	44	24	12	كلية التربية للعلوم الصرفة
47	24	23	47	16	21	9	1	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
56	21	35	56	11	11	18	16	التربية الرياضية
168	75	93	168	48	67	39	14	الهندسة
156	39	117	156	17	25	51	63	كلية التربية للعلوم الانسانية
1428	629	799	1428	345	458	396	229	المجموع

Abstract

The current study aimed to explore the effect of lean management in the quality of educational service through the moderated role of quality culture, in order to consolidate the intellectual and philosophical foundations, the researcher relied on the model of (Mensah et al, 2020) to measure lean management, which consists of five dimensions (focusing on one resource, training, eliminating waste, reducing cycle time, and using new technology), and (Bendermacher et al, 2019) model to measure culture quality, which includes six dimensions (value orientation, leadership, communication, empowerment, commitment, and ownership). While the quality of educational service was measured through (Abdullah, 2006) model which consists of five dimensions (academic aspects, non-academic aspects, university reputation, access, and university programs).

The study relied on the questionnaire as a tool for collecting data and information about the study represented by University of Kerbala lecturers, while the researcher utilized a statistical analysis and treatment of (exploratory and confirmatory factor analysis, as constructive tests for the analytical descriptive curriculum, and based on the study and its hypotheses, the researcher reached a group. The academic results collected in the study as an overview of the scene at the beginning of searching for international quality requirements, support the establishment of scientific relations with solid international universities to benefit from their experiences and exchange knowledge to advance the reality of the educational sector in Iraq in a way that meets the aspirations and directions of the university.

Keywords: lean management, quality culture, educational service quality , Karbala University



Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Kerbala University
faculty of Administration and Economic
Department of Business Management



**Lean management and its effect in enhancing the quality
of educational service - the moderated role of dimensions
the culture of quality**

**An analytical study of the opinions of a sample of professors
at the University of Kerbala**

Ph.D thesis Submitted To Council of faculty Administration
and Economics, Kerbala University, As Part of the
Requirements for Philosophy (PH.D) a In Business
management.

By

Hussein Ali Abd ullah

Supervised by

Prof. Dr.

Mahmoud Fahad Al-Dulaimi

Assistant Prof. Dr

Ahmed Abdullah Al-Shammari

هـ 1444

م 2023