

طرائق ضمان الجودة وانعكاساتها في تطوير الإدارة  
التربوية : دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية  
محافظة نينوى

**Methods of Quality Assurance and its Implications  
in the Development of the Educational  
Administration: An Exploratory Study in the  
Directorate General of Nineveh Governorate**

الدكتور عادل محمد عبد الله الطائي  
جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

Adel M. Abed Alah,

Faculty of Management and  
Economics  
Department of Business  
Administration  
adelmanag@yahoo.com

فراس فيصل سلو

مديرية تربية نينوى

Firas F. S. Daoud

firas260@yahoo.com

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على الطرائق الأساسية لضمان جودة الخدمات التعليمية، ومحاولة تحديد اهم المعايير الحاسمة في تطوير الإدارة التربوية التي تشكل عاملاً حرجاً لتحقيق الأداء المتميز لأقسام الإدارة التربوية، اذ تناول البحث الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في مديرية التربية في محافظة نينوى وبعدها 97 فعلي، كونها الميدان الذي يتأثر بتطبيق طرائق ضمان الجودة على نحو مباشر التي تعتمد الرقابة على الاداء والتحسين المستمر باستخدام العديد من الأدوات الخاصة بضبط الجودة. وزعت استمارة الاستبيان في مديرية التربية العامة لتربية محافظة نينوى بعدد (167) استبانة كونهم المطورين لأقسام الإدارة التربوية، ويحاول البحث الإجابة على تساؤل ما هي طرائق ضمان جودة الخدمات التعليمية التي تمكن الإدارة التربوية من التحديث والتطوير في ادائها؟ على افتراض ان أداء الإدارة التربوية يتغير بالشكل الافضل إذا ما توافرت طرائق عملية لضمان الجودة تتناسب مع أداء الإدارة التربوية. وتوصل البحث الى ان الإدارة التربوية تحتاج الى تعديل وتغيير أساليب عملها وبنائه على نحو تلقائي من اجل ضمان الجودة وبالتركيز على زيادة الرقابة والتدقيق على كل الأوامر الإدارية الصادرة من الاقسام المختلفة في المنظمة. والتوصية بالاستعانة بالتقانات الحديثة في التعامل مع المستفيدين من خدمات الإدارة التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات تفويض الصلاحيات، استراتيجيات التغيير الجذري ولمرة واحدة، استراتيجيات المناقلة والتوازن، التطوير بالإبداع، التحسين المستمر، التوسيع الأفقي، التوسيع بالعمق، التوسيع المركب.

## Abstract

The present research aims to shed light on the basic methods to ensure the quality of the provision of educational services and try to identify the most critical criteria in the development of educational administration, which is a critical factor to achieve the outstanding performance of the departments of educational administration. The research dealt with 97 sections, divisions and administrative units in the Directorate of Education in Nineveh province. In fact, it is the field that affected by the application of quality assurance methods directly, which depends on performance control and continuous improvement using many quality control tools.

The questionnaire was distributed at the Directorate of General Education for the Education of Nineveh Governorate with number of 167 questionnaires as the developers for the departments of educational administration. The research attempts to answer the question of what are the methods of guaranteeing the quality of higher education that enables the educational administration to update and develop its performance? Assuming that the performance of the educational administration changes in the best way if there are practical methods to ensure quality commensurate with the performance of the educational administration. The research found that the educational administration needs to modify and change its working methods and its construction in an automatic manner in order to ensure

quality and to focus on increasing supervision and auditing of all administrative orders issued by different departments in the organization, and recommending the use of modern technologies in dealing with beneficiaries of educational management services.

**Keywords :** *Delegation Strategy, A radical change strategy for one time, Transfer strategy and balance, Development by creativity, continuous improvement, Horizontal expansion, Expanding depth, Compound expansion*

## المقدمة

يهدف البحث الى إيجاد الطرائق الفاعلة لضمان الجودة في الإدارة التربوية بمعنى التعامل مع الادارة التربوية حالها حال المنظمات الإنتاجية الأخرى وبمعزل عن معايير الخدمات التعليمية وتحديد معايير التعليم الاولي. يحاول البحث الإجابة على تساؤل عام وهو هل تتوافر طرائق ضمان الجودة والتي تسهم في تطوير الإدارة التربوية؟ على افتراض ان تطوير الإدارة التربوية لا يتحقق الا إذا توافرت طرائق خاصة ونوعية تناسب عمل الإدارة التربوية كونها إدارة داعمة ومكملة ومنسقة للخدمة التعليمية على مستوى التعليم الاولي. استخدم البحث المنهجين الوصفي والتحليلي معتمداً على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات متخذين من المديرية العامة لتربية محافظة نينوى بجميع تقسيماتها وتشكيلاتها الإدارية كحالة مدروسة كونها تتعامل مع شريحة واسعة من المدارس التي يزيد عددها عن 4500 مدرسة في عموم المحافظة وفي نفس الوقت تتلائم مع الأهداف المعلنة للبحث. تم توزيع 167 استمارة استبيان على المديرين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا من اجل اختبار مخطط وفرضيات البحث. **وسنناقش مواضيع البحث ضمن المحاور الآتية:**

## اولاً- منهجية البحث

يحاول البحث الحالي عرض الخطوط العريضة للمتغيرات التي يضمها وفق الآتي:

### 1. الإشكالية الرئيسية.

تواجه الإدارة التربوية العديد من المشكلات التي ترتبط بضمان جودة أداء وظائفها الإدارية منها ما يرتبط بضعف الاصغاء لآراء المستفيدين، وضعف التخصيصات المالية لأغراض تطوير الإدارة التربوية والبيروقراطية في عمل الاشراف التربوي، وضعف التحسين المستمر في وظائف مديرية التربية من الناحية الإدارية، وإذا أردنا توضيح هذه المشكلة نطرح التساؤلات الآتية:

- هل تساهم طرائق ضمان الجودة في الابداع بالإدارة التربوية؟
- هل تساهم طرائق ضمان الجودة في التحسين المستمر بالإدارة التربوية؟
- هل تساهم طرائق ضمان الجودة في التوسيع الافقي بالإدارة التربوية؟
- هل تساهم طرائق ضمان الجودة في التوسيع بعمق الإدارة التربوية؟
- هل تساهم طرائق ضمان الجودة في التوسيع المركب بالإدارة التربوية؟

## 2. أهمية وقيمة البحث

يناقش البحث العديد من المفاهيم الإدارية المعروفة منها والحديثة مثل ضمان الجودة والإدارة التربوية بما يضمنه كل متغير من مفاهيم جديدة بالاهتمام وان الإضافة المعنوية للبحث هي في تناول موضوع تطوير الإدارة التربوية وفق مفاهيم ضمان الجودة الذي يبحث بالدرجة الأولى في تقليل معاناة المستفيد وبالتالي يمكن ان يشكل البحث بعض المعايير لتطوير العمل في الإدارة التربوية بمعزل عن الخدمة التعليمية وهذه إضافة نأمل ان نصيب بها.

## 3. الأهداف.

يسعى البحث الحالي الى تسليط الضوء على الطرائق التي يمكن اعتمادها لتحقيق الجودة في وظائف الإدارة التربوية في محافظة نينوى، وباستخدام مخطط نموذجي يمكن الإدارة التربوية من اعتماد ذلك المخطط لتحقيق التطوير الفاعل لوظائفها وتحديد الأنسب من بين العديد من المداخل للوصول الى ضمان الجودة والتي يقدمها البحث بمزيد من التحليل والوصف للتمكن مديرية التربية من تحديد أفضل مدخل والذي يناسب وظائف الإدارة التربوية من اجل تقديم أفضل خدمة للمستفيدين.

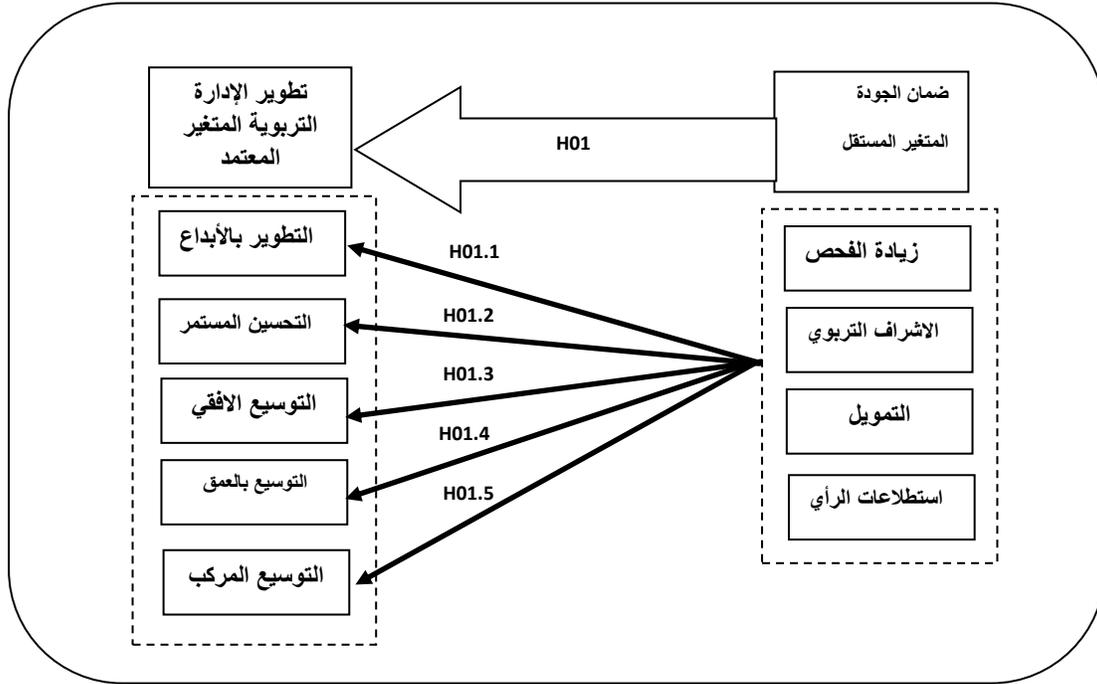
## 4. الفرضيات ومخطط البحث.

يقدم البحث الفرضية الرئيسة الآتية " لا يوجد من الناحية الإحصائية تأثير ذي دلالة إحصائية لطرائق ضمان الجودة من حيث (زيادة فحص المدخلات، الاشراف التربوي، التمويل لأغراض الضمان، استطلاعات الرأي) في تطوير الإدارة التربوية من حيث (التطوير بالإبداع، التحسين المستمر، التوسيع الأفقي، التوسيع بالعمق، التوسيع المركب) وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. H01.1 " لا يوجد تأثير ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التطوير بالإبداع عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "
2. H01.2 " لا يوجد تأثير ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التحسين المستمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "
3. H01.3 " لا يوجد تأثير ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع الأفقي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "
4. H01.4 " لا يوجد تأثير ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع بالعمق عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "
5. H01.5 " لا يوجد تأثير ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع المركب عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "

ويوضح الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث وعلاقات التأثير الاجمالية والتفصيلية وفرضيات البحث على كل متغير والابعاد التي يضمنه كل متغير على نحو تفصيلي.

الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: (المدهون، 1999)

#### 4. حدود البحث

تحد البحث نوعان من الحدود وهي:

**الحدود البشرية:** يضم مجتمع البحث ما يزيد على 1000 موظف في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى وان العينة المناسبة لهذا الحجم هو 287 استبانة وفقا لجدول (Krejcie and Morgan, 1970, 607-610) التي تم توزيعها بالكامل وتم استرجاع 167 استبانة صالحة، وان هذا العدد المنخفض يعكس ضعف جدية وقلة التزام الموظفين في العينة المبحوثة للدراسات والبحث العلمي. وتم اختيار عينة طبقية مقصودة مكونة من موظفين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى كون جميع الأقسام تقع عليهم مسؤولية ضمان الجودة.

- الحدود الزمانية: بدأ البحث في 13 / 12 / 2018 وتم الانتهاء منه 20 / 3 / 2019.
- الحدود المكانية: تم توزيع استبانة الاستبيان في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.

## 5. أساليب جمع البيانات وتحليلها

يعتمد البحث بالدرجة الأولى في جمع البيانات وتحليلها على تصميم استمارة الاستبيان التي تم تصميمها وفقاً للدراسات الآتية:

- الديوه جي، ابي سعيد، (2001)، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص244.

- Berg, Bruce L., (2001), QUALITATIVE RESEARCH METHODS FOR THE SOCIAL SCIENCES, 4<sup>th</sup> ed., Oston, United States of America, pp78-80.

التي تمكن من قياس مواقف بعض المستفيدين من خدمات الادارة التربوية ومن الوظائف التي تؤديها وبالتالي تم تصميم استمارة الاستبيان التي يمكن وصفها حسب الجدول (1). في حين تم اختبار أسئلة الاستمارة وفقاً لمعامل كرومباخ الفا وفق تحليل Reliability Analysis فكانت القيمة 0.7266 وهي قيمة مقبولة. واستخدم البحث تحليل AMOS الذي يقدم العديد من المؤشرات التي من جهة تختبر دقة الانموذج Model Fit من اجل اعتماده ومن جهة ثانية يقدم قوة التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع عبر مؤشرات Chi Squer ، وتحليل المسار والتحليل العائلي التوكيدي لترتيب أولويات العوامل الأكثر تأثيراً من المتغيرات المستقلة (متغيرات ضمان الجودة) في كل متغير معتمد (متغيرات تطوير الإدارة التربوية) وسنوضح معنى كل مؤشر في الجانب العملي عندما يتم تحليل النتائج. وتم استخدام تحليل AMOS (منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية) كونه أسلوب احصائي يعمل على اختبار المخططات البنائية وبما ان البحث يضم مخطط افتراضي ولذلك يعد هذا التحليل الاكثر ملائمة في اختبار مخطط البحث.

### الجدول (1)

#### وصف عناصر ومتغيرات البحث في استمارة الاستبيان

الرمز X	عدد المتغيرات	العناصر	المتغيرات
1- 5	5	زيادة الفحص	ضمان الجودة
6- 10	5	الإشراف التربوي	
11- 15	5	التمويل لضمان الجودة	
16- 20	5	استطلاعات الرأي	
21- 25	5	التطوير بالابداع	تقليل المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم
26- 30	5	التحسين المستمر	
31- 35	5	التوسيع الافقي	
36- 40	5	التوسيع بالعمق	
41- 45	5	التوسيع المركب	

المصدر: اعداد الباحث

## ثانياً -1- لمراجعة لمتغيرات البحث

ان المتتبع لمفهوم ضمان الجودة Quality Assurance نلاحظ ان يعود الى منتصف القرن العشرين وتحديداً في الخمسينات وتطبيقات شركة Bel Telephony عبر استخدام أدوات قياس الجودة التقليدية وهي حسب تعريف (Valadez et. al, 1996, 91-99) بكونها مجموعة مخططات وخرائط تستخدم لقياس المعيب والتالف والمخالف للمواصفات والمعايير المحددة للجودة مثل (المدرج التكراري، وخرائط السيطرة النوعية، وخرائط تدفق العمليات، وخرائط الانتشار، وقائمة الفحص، ومخطط السبب والنتيجة، ومخطط قاعدة 20 / 80) الا ان تنوع الإنتاج وتعدد أدوات القياس منها الأساسية (الأدوات السبع) والتقنية وهي التي وضحتها (Glynn and Campbell, 2016, 71-72) بكونها جميع الأدوات التي تضمن تحقق الجودة والتي تتبع طبيعة عمل المنظمة تارة فيما اذا كانت تنتج سلع او تقدم الخدمات، او الأدوات التي تضمن تحقق الجودة من وجهة نظر المستفيدين تارة أخرى فيكون المدى في تحديد عدد تلك الأدوات واسع جدا فيمكن ان تظهر عدة أدوات منها: ادوات ضبط جودة السلع وهي: (Boudett and Murnane, 2013, 655-674) و (Dana, 2016, 168)

(1). أدوات ضبط جودة السلع الاستهلاكية، (2). وأدوات ضبط السلع المعمرة (3). وأدوات ضبط السلع الخاصة فضلاً عن ظهور أنواع متعددة من ضبط السلع منها أدوات ضبط السلع الصناعية التي تقسم الى أنواع مختلفة حسب مراحل العملية الإنتاجية من المواد الخام الى أدوات ضبط الإنتاج النهائي. من جهة أخرى وضح (Kagoya, 2018, 2-11) توافر أدوات ضبط الجودة في الإنتاج الخدمي تقسم الى (أ). أدوات ضبط جودة الخدمات الصحية والتي تنصب في مراقبة الإصابة بالأمراض وزيادة الراحة وتوافر الادوية للمريض، (وب). أدوات ضبط جودة الخدمات التعليمية والتي تنصب على تحقيق الفائدة التعليمية والترفيهية العقلية والجسمية للطلاب وتنوع طرائق التدريس.

وفي البحث سنستخدم وجهة النظر الثانية التي تفترض توافر أدوات ضبط خاصة بالإدارة التربوية كونها تؤدي وظائف داعمة للخدمة التعليمية وبالتالي تحتاج الى أدوات ضبط خاصة لتطوير جودة مهامها ومن هذه الأدوات ما وضحتها (Uppal et. al, 2017, 5-7) و (Jung et. al, 2011, ) (72) بالتركيز على مجموعة من الأدوات هي: 1- زيادة الفحص Increased Checking بمعنى ان يتم تكرار عمليات الفحص لكل مفاصل النظام في الإدارة التربوية وعلى جميع المستويات فلا يتم اصدار كتاب او وثيقة في الإدارة التربوية او عمل نشاط معين الا ويتم اجراء الفحص الدقيق له وفي نفس الوقت الاستعانة بالتقانة الحديثة كالترميز ووضع Barcode على طلبات المستفيدين او منحهم الأرقام ومتابعتها لضمان الجودة في تقديم الخدمة وإنجاز النشاط. 2- الاشراف التربوي: Educational Supervision وهو المراقبة والتحقق الميداني والتغطية الشاملة التي تضمن التوازن في الخدمة التعليمية من الناحيتين الإدارية والتخصصية عبر توافر المشرفين المتخصصين والخبراء في مجال الاشراف التربوي. 3- التمويل لضمان الجودة Financing for quality assurance أشار (Bures et. al, 2018: 1-8) الى ان جميع الأدوات المستخدمة في ضمان الجودة قد لا تشكل شيء مالم يتم وضع الموازنة المالية وهيكل التمويل المتوازن الذي يوزع على جميع وظائف الإدارة التربوية الذي يمكن تلك الإدارة من توفير جميع العناصر المادية والبرمجية والبشرية التي تضمن تحقق الجودة في تلك الإدارة

مثلاً، رصد الأموال المناسبة لتوفير عنصر التنوع في طرائق التدريس التي تمكن المدارس التابعة للإدارة التربوية من تحقيق الأهداف المعلنة من التعليم.

واخيراً (4)- استطلاعات الرأي من الطلاب والمدرسين والموظفين في الإدارة التربوية هي أدوات تضمن تحقق الجودة في الإدارة التربوية إذ ان رضا المستفيدين يشكل العامل الحاسم في ضمان الجودة وتتوافر العديد من الأساليب في هذا المجال منها قأمة الفحص، والاستبيان، والبريد الالكتروني الخاص بتشخيص المواقف تجاه الخدمات، ووسائل التواصل الاجتماعي، وصندوق الشكاوي، والمقابلات الشخصية كلها أدوات تعمل على تشخيص المعيب والانحراف من اجل ضمان الجودة (Bunger et. al: 1-36).

من جهة ثانية فان التطوير الإداري كمتغير معتمد يعتمد على أساليب ضمان الجودة إذ وضع (Gabor, et al: 2019) ان الابداع في إيجاد طرائق لتطوير العمل يعتمد على أدوات ضمان الجودة، إذ عن طريق تشخيص المواقف واحتياجات المستفيدين يتم تصميم الوظائف المبدعة لضمان الجودة عبر توفير حلول وبدائل واضحة ودقيقة في تنفيذ المهام والأنشطة. ومن جهة ثانية يفترض (Bessant and Francis, 1999: 12-20) ان التحسين المستمر continuous improvement هو أحد اشكال التطوير الذي يتأثر على نحو معنوي بأساليب ضمان الجودة إذ يؤكد (Vlasceanu et. al, 2007: 70-79) "ان تقليل الهدر بأنواعه في ممارسة النشاط الإنتاجي ومن ثم بناء التلقائية بالعمل للوصول الى الجودة، يحدث نتيجة أساليب ضمان الجودة التي تفرضها برامج ضمان الجودة في المنظمة" الامر الذي يؤكد أهمية العلاقة بين ضمان الجودة والتحسين المستمر.

في حين أضاف (Zambon, et. al,2019, 778-785) شكلاً اخر من التطوير الإداري وهو التوسيع الافقي Horizontal expansion الذي يفترض إيجاد علاقة طردية بين الزيادة في التشكيلات الإدارية في المستوى الإداري الواحد وبين الطلب على الخدمات والوظائف في ذلك المستوى إذ ان التوسيع الافقي في المستوى الإداري يكون مطلوباً في حالة زيادة الطلب على الخدمات، ويتم تحقيق ذلك عبر الوصف الحقيقي للوظائف، وتوافر الموارد المادية والبشرية والمعلومات والوقت الذي يحقق ذلك التوسع. من جهة ثانية أضاف (Zambon, et. al,2019, 778-785) نوعاً اخر من التطوير الإداري الى الحد الذي عده استحداث نوعي او بناء لوحدة الاعمال الاستراتيجية في المنظمة والتي يمكن بناءها في أي قسم وفي أي مستوى مع اشتراط ان تعمل على تحقيق الجودة ذلك الاستحداث يسمى التوسع بالعمق Deep expansion .

والنوع الأخير من التطوير الإداري الضامن للجودة وهو التوسيع المركب الذي يقوم على استحداث وحدة متخصصة لضمان الجودة تعمل على توفير حسب ما أشار اليه (Renshaw and, Birdsong 2018, 48-52) بقرار المزج الرئيس The Main Mixing Decision الذي يعرفه بانه "عملية التقييم الدوري لمستوى تأثير التشكيلات الإدارية في مستوى ضمان الجودة وإعادة النظر في أولويات تأثيرها وإعادة ترتيبها وربطها بالأقسام بصورة دورية وبالشكل الذي يحقق المستوى المطلوب من الجودة" بمعنى ان هذا المدخل يعتمد إيجاد قسم لضمان الجودة يختار شكل التطوير المناسب الذي يحتاجه المستفيد.

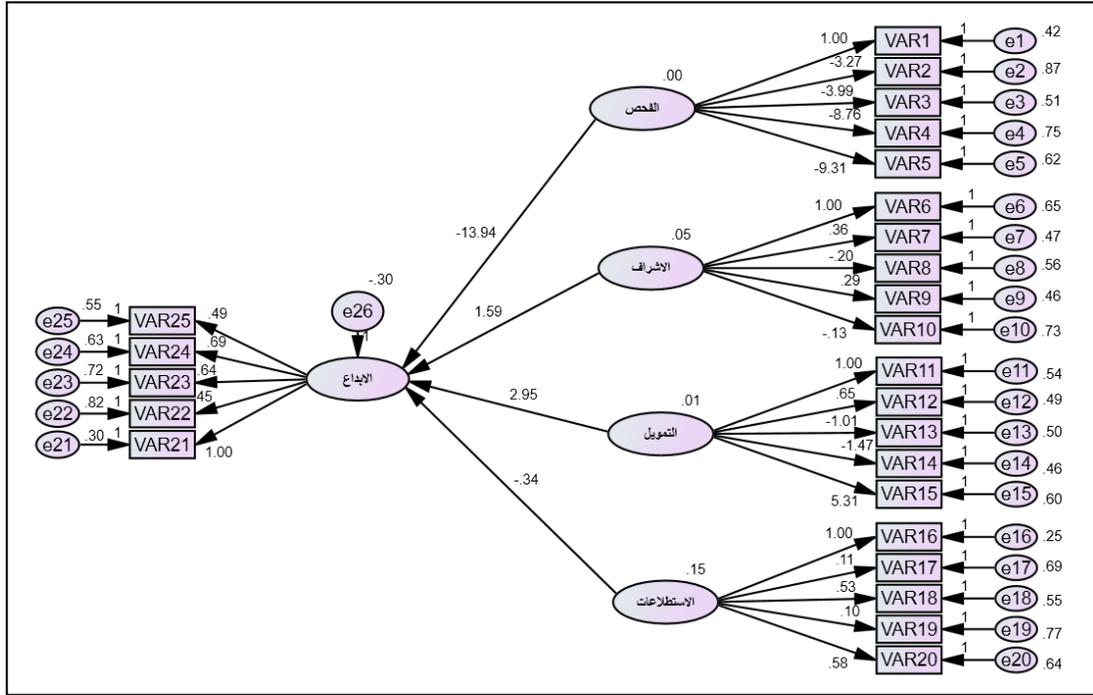
### ثالثاً- اختبار فرضيات البحث ومخططة الافتراضي

حدد البحث الفرضية الرئيسية التي تنص على " لا يوجد من الناحية الإحصائية اثر ذي دلالة إحصائية لطرائق ضمان الجودة من حيث (زيادة فحص المدخلات، الاشراف التربوي، التمويل لأغراض الضمان، استطلاعات الرأي) في تطوير الإدارة التربوية من حيث (التطوير بالإبداع، التحسين المستمر، التوسيع الافقي، التوسيع بالعمق، التوسيع المركب) وتتفرع منها خمس فرضيات فرعية تم اختبارها على النحو الآتي:

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى H01.1** " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التطوير بالإبداع عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "

توضح نتائج التحليل الإحصائي باستخدام AMOS ان ضمان الجودة له اثر مباشر في التطوير بالإبداع في تطوير الإدارة التربوية، عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  إذ وضحت النتائج ان قيمة  $\chi^2$  (463.1365) وتمثل دالة عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  إذ ان مقسوم قيمة  $\chi^2$  على درجات الحرية (159) بلغ (2.9128) **دلالة على الموائمة** في التباين بين الإجابات في المتغير الواحد، إذ يفترض ان تكون قيمة مقسوم القيمة لـ  $\chi^2$  محصورة بين 1- 5 حسب افتراض (Arbuckle et. al, 2013, 943- 950) كما أظهرت نتائج التحليل ان (انموذج التطوير بالإبداع) مناسب للاختبار عبر مؤشرات جودة الموائمة Goodness of fit الذي يكون محصور بين (0.90) الى الواحد الصحيح إذ بلغت قيمة GIF ما نسبته (0.913) ومؤشر التناسق Comparative fit index التي يفترض ان تقارب نفس المعدل، إذ بلغت قيمة CFI ما نسبته (0.901) دلالة على ان المخطط المختار لعلاقة اثر متغيرات ضمان الجودة في متغيرات تطوير الإدارة التربوية قد تحققت بالكامل وبأثر مرتفع نسبياً حسب قيمة  $\chi^2$ . وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي RMSEA وهو مقارب للصفر (0.0451) دلالة على جودة الانموذج الإبداعي، كما وصلت قيمة الخطأ المفسر أدني مستوى وهي قريبة من الصفر بمقدار (0.061) دلالة على ملائمة الانموذج للتنبؤ. وان مجمل المتغيرات المستقلة (ضمان الجودة) تفسر من التباين في متغير (التطوير بالإبداع) نسبة فوق المتوسط بدلالة قيمة  $R^2$  التي بلغت ما نسبته 63%.

عند ترتيب المتغيرات المستقلة (متغيرات ضمان الجودة) حسب الأعلى اثر حسب الشكل (2) في متغير التطوير بالإبداع جاء متغير (استطلاعات الرأي للطلبة والمدرسين والموظفين) بأعلى قيمة تأثير التي بلغت (34%) بسبب ان الإبداع يعتمد في التطوير على استطلاعات الراي والعصف الذهني ثم يأتي متغير (زيادة الفحص) بنسبة (13.94%) بسبب أهمية فحص الأفكار وفلترتها قبل التطوير ثم متغير (تمويل تطوير الإدارة التربوية) بنسبة (2.95%) بسبب ضرورة تمويل الحلول المبدعة في التطوير، واخيراً يأتي متغير (الاشراف التربوي) بنسبة (1.59%) الامر الذي **يمكننا من رفض الفرضية العدمية الأولى H01.1** " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التطوير بالإبداع عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  " وقبول بديلتها التي تفترض وجود الأثر.



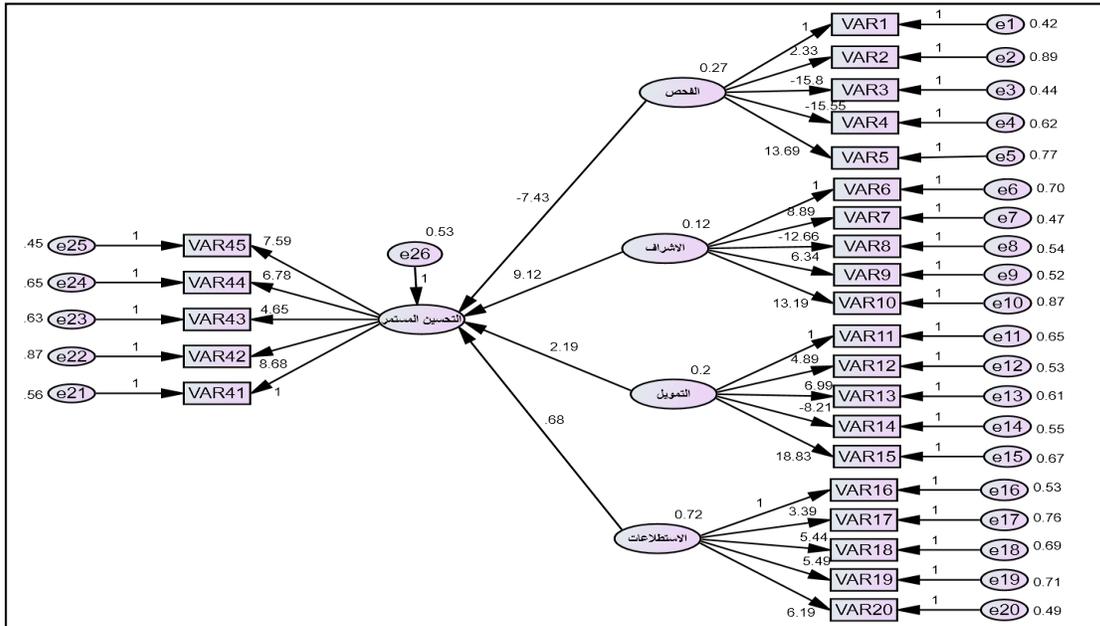
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS  
الشكل (2) أثر متغيرات ضمان الجودة في التطوير بالإبداع

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: H01.2 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التحسين المستمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "

بهدف توضيح اهم النتائج نلاحظ ان الانموذج الثاني وهو اثر المتغيرات المستقلة (ضمان الجودة) في متغير اخر في تطوير الإدارة التربوية وهو (التحسين المستمر) اذ بلغت قيمة  $\chi^2$  (3329.987) وتمثل دالة عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  اذ ان مقسوم قيمة  $\chi^2$  على درجات الحرية بلغ (0.937) دلالة على الموائمة في التباين بين الإجابات في المتغير الواحد. وان اختبار جودة أنموذج التطوير بالتحسين المستمر قد تم تحقيقه من خلال عدة مؤشرات منها بلغت قيمة جودة الموائمة GIF ما نسبته (0.953) ومؤشر التناسق CFI الذي بلغ ما نسبته (0.962) دلالة على الجودة المطلقة Absolut Quality of Model فكلما اقتربت قيم (GIF and CIF) فوق (0.95) دلالة على الجودة المثلى للأنموذج. إذ شكلت هذه المؤشرات اعلى المؤشرات على مستوى النماذج ككل في البحث الحالي دلالة على ان ضمان الجودة يتحقق عبر متغيرات التحسين المستمر (كالتقائية في العمل وبأشكال متعددة) و (تقليل اشكال الهدر في العمل الإداري) وللتحقق من قدرة استخدام الانموذج ككل في التنبؤ بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري RMSEA الأقل على الاطلاق ما نسبته (0.0239) دلالة على قلة نسبة الخطأ في التنبؤ بتباين التحسين المستمر نتيجة ابعاد ضمان الجودة المستقلة. فسرت تلك

المتغيرات المستقلة لضمان الجودة عبر قيمة  $R^2$  ما نسبته (72%) دلالة على قدرة متغيرات ضمان الجودة في تفسير التباين في التحسين المستمر.

ومن الشكل (3) نلاحظ ترتيب المتغيرات المستقلة ل (ضمان الجودة) الأكثر تأثيراً في المتغير المعتمد نجد ان قيمة الأثر الأكبر كان لمتغير الاشراف التربوي بنسبة (9.12%) ومرد ذلك ان التحسين المستمر يتأثر بدرجة كبيرة بأهم قسم بالإدارة التربوية وهو قسم الاشراف التربوي فهو القسم المسؤول عن تحقيق التوازن في الملاكات التربوية في المحافظة الامر الذي يتطلب وضع نظام تلقائي في اجراءاته وتقليل الهدر في الملاكات التربوية. ويأتي في المرتبة الثانية متغير (زيادة الفحص) بنسبة أثر (7.43) (مع اهمال الإشارة) وسبب ذلك ان التحسين المستمر يحتاج الى الفحص المستمر على كل التفاصيل قبل انجاز التطوير على العمل او تقليل الهدر، ويأتي في المرتبة الثالثة التمويل كأساس في دعم نظم التحسين المستمر لتطوير الإدارة التربوية. الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية الفرعية الثانية H01.2 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التحسين المستمر عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  " وقبول بديلتها التي تفترض وجود علاقة الأثر.



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

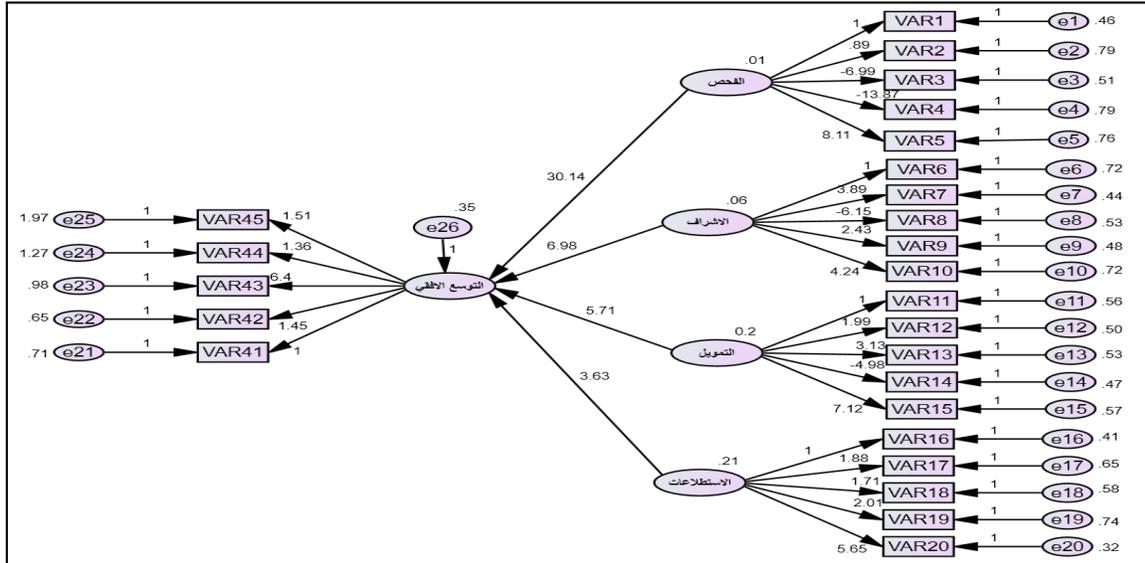
### الشكل (3) اختبار فرضية أثر ضمان الجودة في التحسين المستمر

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H01.3 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع الافقي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "

وفي اختبار الانموذج الثالث نراه لا يقل أهمية عن ما سبق من النماذج فنلاحظ اثر المتغيرات المستقلة ل(ضمان الجودة) الأربع في المتغير المعتمد الثالث للتطوير الإداري(التوسيع الافقي) فنلاحظ جودة الانموذج الى حد ما فهو يأتي في المرتبة الثانية بعد الانموذج السابق، فمن مؤشرات التناسق

والموائمة (GIF and CIF) التي بلغت (0.934 & 0.929) على التوالي، اذ ان الحاجة ملحة الى استحداث تشكيلات إضافية مشابه للحالية لمواكبة الطلب المتزايد على الإدارة التربوية، والذي يؤدي جودة هذا الانموذج وقدرته على التنبؤ هو الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري RMSEA الذي اقترب من الصفر بمقدار (0.392) دلالة على جودته في التنبؤ بهذه العلاقة. وأخيرا بغت قيمة  $R^2$  ما نسبته (66%) دلالة على قدرة انموذج ضمان الجودة بمتغيراته من تفسير التباين في التوسيع الافقي في الإدارة التربوية.

يوضح الشكل (4) المتغير الأكثر تأثيرا في تطوير الإدارة التربوية وهو (زيادة الفحص) الذي بلغ ما نسبته 30.14% وهو الأعلى في النماذج ككل، اذ يتطلب عند تطوير الإدارة التربوية باعتماد التوسيع الافقي ان يتم زيادة الفحص وعلى نحو تفصيلي للمهام والعمليات والإجراءات من اجل ضمان الجودة في الخدمة ويأتي المتغير (الإشراف التربوي) بمستوى تأثير (6.89%) وعلى نحو متقارب مع متغير (التمويل لدعم ضمان الجودة) بنسبة (5.71%) دلالة على الحاجة المتكاملة لأساسيات العمل التربوي في التوسع الافقي لمواجهة الطلب المتزايد على الخدمات. يأتي بعد هذا التسلسل متغير (استطلاعات الراي) في الترتيب الأخير بمستوى التأثير بنسبة (0.68%) والسبب ان من اخر أولويات التوسيع الافقي هو الاخذ بمواقف المستفيدين عند توسيع العمل في تطوير الإدارة التربوية اذ ان التوسيع يتم من خلال دراسة مستفيضة والمزيد من الفحص الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على H01.3 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع الافقي عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ " وقبول بديلتها التي تفترض وجود علاقة الأثر.

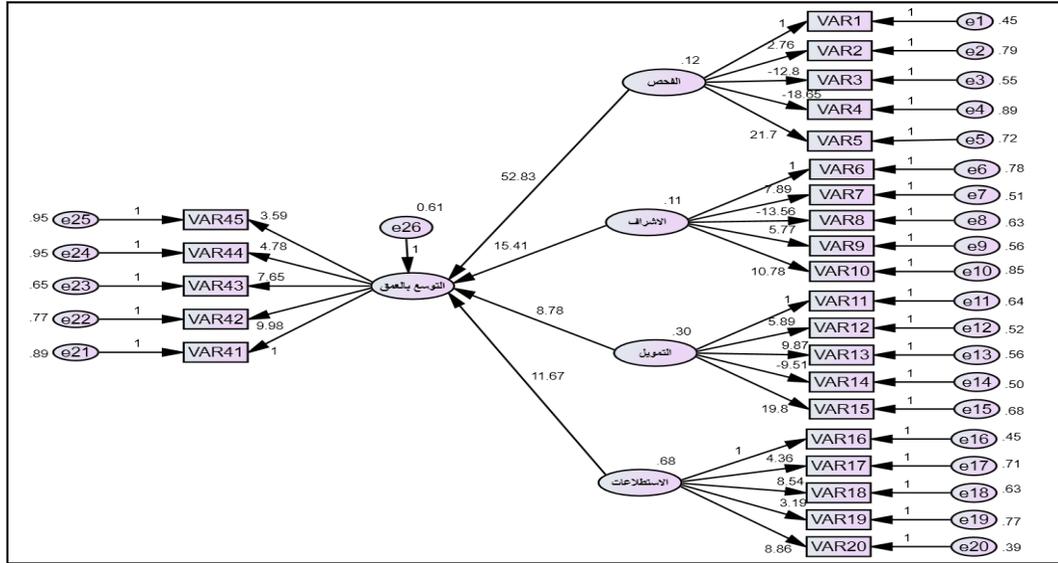


المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

الشكل (4) أثر ضمان الجودة في التوسيع الافقي

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: H01.4 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع بالعمق عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  "**

وفي مناقشة الانموذج الرابع أثر المتغيرات المستقلة لـ (ضمان الجودة) في (التوسع بالعمق) نرى انه انموذج جيد الى حد ما من خلال المؤشرات القياسية التي يضمها، اذ بلغت قيمة مؤشرات التناسق والموائمة (GIF and CIF) ما نسبته (0.909) and (0.913) على التوالي دلالة على موائمة وتناسق انموذج (ضمان الجودة) بمتغيراته المستقلة في المتغير المعتمد (التوسع بالعمق). وان الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري RMSEA جاء قريب من الصفر بنسبة (0.051) دلالة على جودته النسبية في استخدام الانموذج بالتنبؤ عن التباين في التوسع بالعمق فاذا أرادت الإدارة التربوية ان تستحدث تشكيلات جديدة فان متغيرات ضمان الجودة يمكن ان تتنبأ بذلك الاستحداث بشكل فاعل. فسرت المتغيرات المستقلة لـ (ضمان الجودة) عبر قيمة  $R^2$  التي بلغت (58%) دلالة على القدرة التعزيزية لأنموذج ضمان الجودة في تفسير التباين في التوسع بالعمق كأحد اشكال التطوير الإداري. ونلاحظ من الشكل (5) ان ترتيب تأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد جاء منطقياً اذ ان اعلى تأثير كان لمتغير (زيادة الفحص) بنسبة (52.83%) وقد احتل هذا المتغير هذه المرتبة للمرة الثانية فكما في المتغير التوسيع الافقي فان زيادة الفحص هي بنفس الأهمية في متغير التوسيع بالعمق لما لعمليات الفحص وزيادة الفحص وإعادة الفحص الأهمية الأكبر في التوسيع بالعمق والتي من اهم سماتها استحداث تشكيلات جديد على الهيكل التنظيمي. من جهة ثانية فان المتغير الذي حاز على اقل ترتيب هو التمويل لدعم ضمان الجودة بنسبة (8.78%) وهذا يعد سابقة مهمة من وجهة نظر المجهيين اذ ان التمويل لغرض التوسع بالعمق ليس له الأثر الأكبر من وجهة نظر المجهيين بقدر أهمية زيادة الفحص في التشكيلات الإدارية في الإدارة التربوية ونتيجة لهذه النتائج فأنا **نرفض الفرضية العدمية الرابعة التي تنص على: H01.4 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع بالعمق عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  " وقبول بديلتها التي تفترض وجود علاقة الأثر.**



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS  
الشكل (5) أثر ضمان الجودة في التوسع بالعمق

### اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H01.5 " لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي لضمان الجودة في التوسيع المركب عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ "

من تحليل علاقة الأثر المتغيرات المستقلة لـ(ضمان الجودة) في المتغير المعتمد الأخير في التطوير الإداري وهو (التوسع بالعمق). توضح المؤشرات توافر عناصر الجودة في الموائمة والتناسق عبر مؤشرات (GIF and CIF) التي بلغت (0.931 and 916) دلالة على جودة الانموذج الافتراضي ووضوح علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، كما ان قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري RMESA بلغ ما نسبته (0.047) وهو قريب من الصفر دلالة على قدرة الانموذج (ضمان الجودة) في التنبؤ بالتباين في المتغير المعتمد (التوسع بالعمق). ومن جهة ثانية فان قيمة  $R^2$  لهذا الانموذج بلغت (61%) دلالة على قدرة متغيرات (ضمان الجودة) في تفسير اغلب نسب التباين في متغير التوسع بالعمق.

ويوضح الشكل (6) ترتيب المتغيرات الأكثر تأثيرا اذ شكل المتغير المستقل (زيادة الفحص) الأعلى في نسبة التأثير في المتغير المعتمد (التوسع المركب) ومرد ذلك ان فكرة استحداث وحدة مستقلة للتطوير تعهد اليها مهمة التطوير في المنظمة فان الجهد الأكبر لها يقوم على فحص الاعمال والتشكيلات الإدارية وانشاء وحدات تتبع لها في كل مستوى اداري لفحص النقص في التطوير ومن ثم اتخاذ التدابير المناسبة فقد شكل زيادة الفحص ما نسبته (44.51%) وهي الأعلى في حين شكل متغير استطلاعات الرأي ما نسبته (2.87%) دلالة على قلة الحاجة الى دراسة المواقف عند استحداث وحدة مستقلة خاصة بتطوير الإدارة التربوية، وان هذه النتائج تؤكد رفض الفرضية العدمية الخامسة التي



- 6- توصل البحث الى ان زيادة الفحص هو المتغير الأكثر تأثيراً على مستوى باقي المتغيرات التي يضمها ضمان الجودة من عناصر وتحديدًا التوسع الافقي دلالة على حاجة الإدارة التربوية الى التوسع الافقي نتيجة زيادة الطلب على خدمات الإدارة التربوية.
- 7- توصل البحث الى ان التمويل لدعم ضمان الجودة هو قليل الأهمية في حالة التوسع بالعمق من اجل تطوير الإدارة التربوية وهذا يعد سابقة مهمة من وجهة نظر المجيبين إذا ان التمويل لغرض التوسع بالعمق ليس له الأثر الأكبر من وجهة نظر المجيبين بقدر أهمية زيادة الفحص في التشكيلات الإدارية في الإدارة التربوية.
- 8- أوضح البحث عدم وجود وحدة مستقلة بتطوير الإدارة التربوية التي تتطلب المزيد من الفحص للوصول الى الوضع المتوازن والمرغوب في تطوير الإدارة التربوية.

#### المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن تقديم المقترحات الآتية
- 1- ضرورة الاخذ بوجهة نظر المستفيدين في تطوير الإدارة التربوية عبر أفكار مبدعة وان يتم أولاً استطلاع آراءهم وزيادة الفحص للأفكار التي يقدمونها.
  - 2- من المهم توفير تخصيص الاموال او فقرة لتطوير الأفكار المبدعة لكي يكتب لها النجاح في عمل الإدارة التربوية.
  - 3- ضرورة الاهتمام بتطوير الاشراف التربوي كونه بصيغته الحالية لا يتلائم مع حجم الاعمال التي تؤديها الإدارة التربوية، كونه لا يتقبل الأفكار المبدعة.
  - 4- ضرورة التأكيد على التحسين المستمر القائم على (التفاني في العمل) و (تقليل اشكال الهدر) كأساس في تطوير الإدارة التربوية.
  - 5- ضرورة تعميم وظيفة زيادة الفحص على جميع العمليات الإدارية والتخصصية سواء في مجال تقديم أفكار جديدة او في مجال التوسيع بأنواعه لما له من دور في ضمان الجودة.
  - 6- التوصية باستحداث وحدة او تشكيل اداري يرتبط بالمدير العام وفي نفس الوقت تكوين وحدات ارتباط في جميع الأقسام مهمتها الفحص والتوصية بالتطوير في تلك الأقسام ورفع التوصيات الى الوحدة المركزية لإقرار شكل التطوير وحسب طبيعة عمل تلك الوحدات في الإدارة التربوية.

#### أولاً- المصادر باللغة العربية

1. الديوه جي، ابي سعيد، (2001)، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص244.

#### ثانياً- المصادر باللغة الانكليزية

1. Arbuckle, J. G., Prokopy, L. S.& Haihg, T.& Hobbs, J. & Knoot, T. & Knutson, C. Tyndall, (2013), Climate change beliefs, concerns and attitudes toward adaptation and mitigation among farmers in Midwestern United States, Climatic Change, Vol. 117, No.4.
2. Bessant, John & Francis, David, (1999), Developing strategic continuous improvement capability, International Journal of Operations & Production Management, <https://www.researchgate.net/publication/235289052>, November

3. Bunger, Alicia C. & Despard, Mathieu & Lee, Madeline & Cao, Yiwen, (2018), The Cost of Quality: Organizational Financial Health and Program Quality, *Journal of Evidence-Informed Social Work*, October.
4. Bures, Miroslav & Cerny, Tomas & Ahmed, Bestoun S., (2018), Internet of Things: Current Challenges in the Quality Assurance and Testing Methods, 9th iCatse Conference on Information Science and Applications, Computer Science, Baylor University, TX, USA miroslav.bures@fel.cvut.cz.
5. Gabor, Thomas & Kiermeier, Marie & Sedlmeier, Andreas & Kempter, Bernhard & Klein, Cornel & Sauer, Horst & Schmid, Reiner & Wieghardt, Jan, (2019), Adapting Quality Assurance to Adaptive Systems: The Scenario Coevolution Paradigm, *Lecture Notes in Computer Science*, vol 11246, Springer, [http://doi.org/10.1007/978-3-030-03424-5\\_10](http://doi.org/10.1007/978-3-030-03424-5_10).
6. Glynn, David & Glynn, Campbell, (2016), How to improve the quality of evidence when new treatments are funded conditional on collecting evidence of effectiveness and safety, *Journal of Health Services Research & Policy*, Vol. 21(2).
7. Jung, Insung & Wong, Tat Meng & Li, Chen & Baigaltugs, Sanjaa & Belawati, Tian, (2011), Quality Assurance in Asian Distance Education: Diverse Approaches and Common Culture, *The International Review Of Research in Open and Distance Learning (IRRODL)*, Vol. 12, No. 6.
8. Kagoya, Harriet R., (2018), Quality assurance of health management information system in Kayunga district, Uganda, *African Evaluation Journal*, 6(2), a238. <https://doi.org/10.4102/aej.v6i2.238>.
9. Krejcie & Morgan, (1970), Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30.
10. Renshaw, Andrew, & Birdsong, George G., (2018), Freeing the data from cytology databases in order to improve the quality of cytology, *Wiley Periodicals, Inc.*, [wileyonlinelibrary.com/journal/dc](http://wileyonlinelibrary.com/journal/dc).
11. Uppal, Muhammad Amaad & Ali, Samnan & Gulliver, Stephen R., (2017), Factors determining e-learning service quality, *British Journal of Educational Technology*, Vol. 00, No. 00.
12. Valadez, Joseph J. & BROWN, LORI DIPRETE & VARGAS, WILLIAM VARGAS & MORLEY DAVID, (1996), Using Lot Quality Assurance Sampling to Assess Measurements for Growth Monitoring in a Developing Country's Primary Health Care System, *International Journal of Epidemiology*, Vol. 25, No.2.
13. Vlasceanu, Lazăr & Grunberg, Laura & Parlea, (2007), *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*, 1<sup>st</sup> ed., Melanie Seto, Peter J. Wells, UNESCO, New York, United States Of America.
14. Zambon, Ilaria & Colantoni, Andrea & Salvati, Luca, (2019), Horizontal vs vertical growth: Understanding Latent patterns of urban expansion in large metropolitan regions, *Science of the Total Environment*, 654.
15. Berg, Bruce L., (2001), *QUALITATIVE RESEARCH METHODS FOR THE SOCIAL SCIENCES*, 4th ed., Oston, United States of America.