



تحسين أداء المعلمين من منظور إدارة الجودة الشاملة  
بمدينة الرياض

إعداد الطالب /  
لارا خالد العجان

مشروع تخرج – 1  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف /  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام 2026

بسم الله الرحمن الرحيم

## المحتويات

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             | 4  |
| 1.1. المقدمة:                                    | 5  |
| 1.2. مشكلة الدراسة                               | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                | 6  |
| 1.3. أهمية الدراسة                               | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                       | 7  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     | 7  |
| 1.4. أسئلة الدراسة                               | 8  |
| 1.5. أهداف الدراسة                               | 9  |
| 1.6. فرضيات الدراسة                              | 10 |
| 1.7. نموذج الدراسة                               | 11 |
| 1.8. منهجية الدراسة                              | 13 |
| 1.9. الدراسة الميدانية                           | 15 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح                       | 16 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                | 17 |
| 2.1. المقدمة:                                    | 18 |
| 2.2. المتغير المستقل                             | 19 |
| 2.3. المتغير التابع                              | 20 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | 21 |
| 2.5. الخاتمة                                     | 22 |
| قائمة المراجع                                    | 23 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في كافة المجالات، مما يفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة مواكبة هذه التغيرات من خلال تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على الارتقاء بمستوى الأداء. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كأحد أهم المداخل الإدارية التي تهدف إلى إحداث تطوير شامل ومستمر في المنظومة التعليمية.

يُعد المعلم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، وأدائه هو المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف التربوية. لذلك، فإن تحسين أداء المعلمين لا يقتصر فقط على الجوانب الفنية للتدريس، بل يمتد ليشمل تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والتركيز على تلبية احتياجات المتعلمين.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة الرياض، واستكشاف مدى مساهمة هذه المبادئ في تحسين الأداء المهني والتدريسي للمعلمين، بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء مجتمع معرفي منافس عالمياً.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التعليم لرفع كفاءة الأداء المدرسي، إلا أن هناك تحديات تواجه العديد من المدارس في مدينة الرياض عند ترجمة مفاهيم الجودة الشاملة إلى ممارسات واقعية. تتمثل المشكلة في التباين الملحوظ في مستويات أداء المعلمين، وضعف تبني بعض الإدارات المدرسية لثقافة التحسين المستمر.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في نقص الأطر الشاملة التي تربط بشكل مباشر بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المعلمين في البيئة السعودية. كما تفتقر الأدبيات إلى دراسات حديثة تأخذ في الاعتبار المتغيرات التقنية والتربوية المتسارعة التي طرأت على قطاع التعليم مؤخراً.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى الفجوة التطبيقية في صعوبة قياس الأثر الفعلي لمبادرات الجودة على الممارسة الصفية اليومية للمعلم. كما يوجد نقص في الآليات الواضحة لتقييم أداء المعلمين بناءً على معايير الجودة الشاملة (مثل التركيز على المتعلم والعمل بروح الفريق) بدلاً من الاعتماد على التقييمات التقليدية.

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً محورياً يمس جوهر العملية التعليمية، وهو تحسين أداء المعلمين من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة الرياض. ويمكن استعراض هذه الأهمية على مستويين متكاملين:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية والإدارية العربية بأدبيات متخصصة تتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين في السياق السعودي، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية المعمّقة. كما تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً متكاملاً يربط بين أبعاد الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والتركيز على المتعلم) ومؤشرات أداء المعلمين (الكفاءة التدريسية، والتطوير المهني، وجودة المخرجات)، مما يُوفر أرضية خصبة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أعمق وأشمل. فضلاً عن ذلك، تُسلط الدراسة الضوء على أحدث التوجهات العالمية في علم الإدارة التربوية وكيفية تكييفها مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للبيئة المدرسية المحلية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُوفر هذه الدراسة لمتخذي القرار والقيادات المدرسية في مدينة الرياض بيانات ميدانية موثوقة تُمكنهم من تقييم واقع تطبيق الجودة الشاملة في مدارسهم، واتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير الكادر التعليمي. كما تُقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق الفوري لتصميم برامج تدريبية وتطويرية تساهم في رفع كفاءة المعلمين وتحسين مخرجاتهم التعليمية. ولعل أبرز ما يُعزز أهميتها التطبيقية هو توافقها التام مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى الارتقاء بجودة التعليم وبناء مجتمع معرفي قادر على المنافسة، إذ يُعد المعلم المتميز الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الغاية الاستراتيجية.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الستة التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما هو مستوى أداء المعلمين في مدارس مدينة الرياض؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على المتعلم) على أداء المعلمين؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة في البيئة المدرسية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل)؟
6. ما هي السبل المقترحة لتعزيز أداء المعلمين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

### الأهداف العملية ( التطبيقية ):

1. قياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة الرياض.
2. تحديد الأثر الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة على مؤشرات أداء المعلمين.
3. رصد التحديات الميدانية وتقديم حلول عملية لتجاوزها.

### الأهداف المستقبلية ( الاستراتيجية ):

1. بناء إطار مرجعي يمكن لوزارة التعليم الاسترشاد به في سياسات تطوير المعلمين.
2. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر كركيزة لاستدامة التميز التعليمي.
3. دعم مستهدفات رؤية 2030 في الارتقاء بجودة التعليم ومخرجاته.

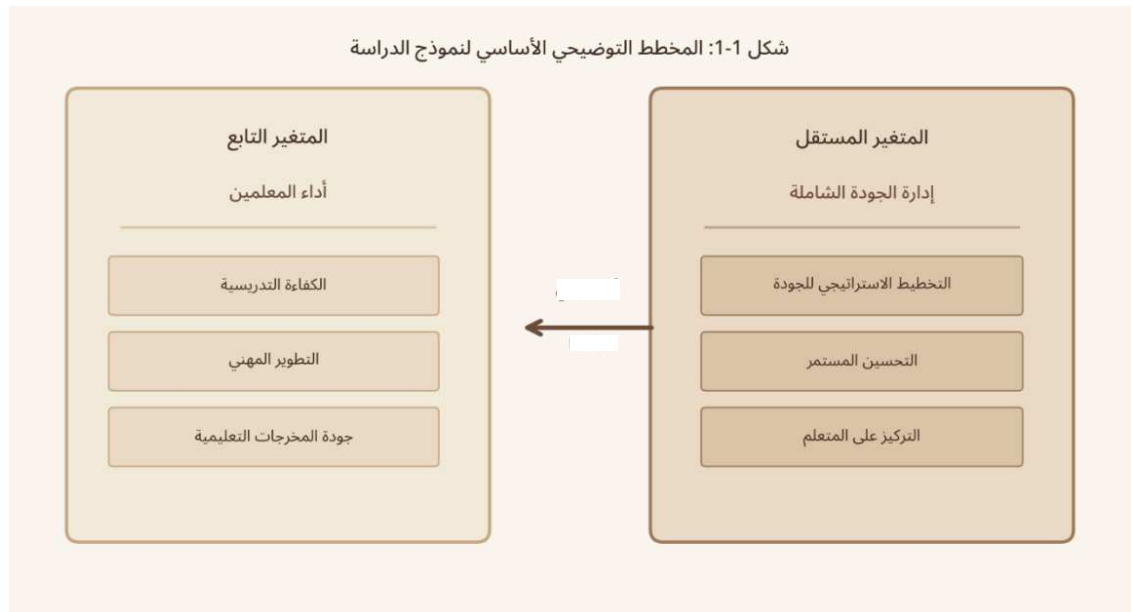
## 1.6.فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية:

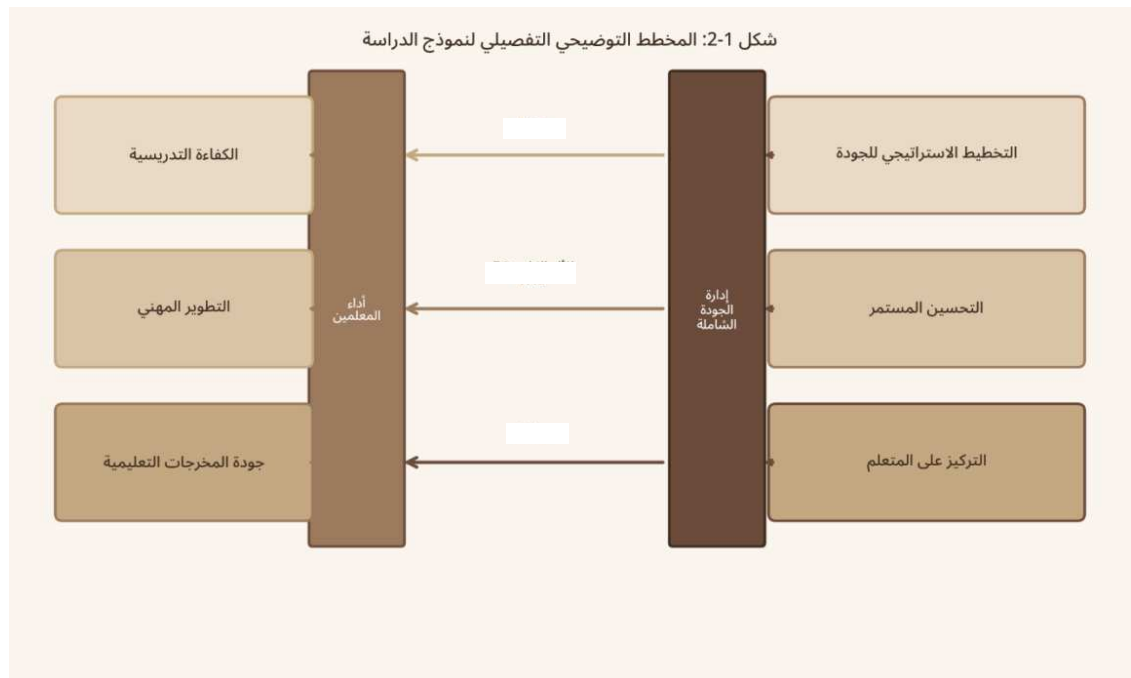
| الفرضية       | الصياغة                                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 (الرئيسية) | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين بمدينة الرياض. |
| H1a           | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للجودة على أداء المعلمين.                                           |
| H1b           | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء المعلمين.                                                      |
| H1c           | يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على المتعلم على أداء المعلمين.                                                  |
| H2            | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.                                          |

## 1.7. نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتركيز على المتعلم. والمتغير التابع (أداء المعلمين) بأبعاده: الكفاءة التدريسية، التطوير المهني، وجودة المخرجات التعليمية.



شكل 1-1: المخطط التوضيحي الأساسي لنموذج الدراسة



شكل 2-1: المخطط التوضيحي التفصيلي لنموذج الدراسة

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. لجمع البيانات، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية مع مقياس ليكرت الخماسي.

جدول 1-1: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

### مقياس ليكرت الخماسي:

| الرقم | العبارة                                                              | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | تتبنى إدارة المدرسة خطة استراتيجية واضحة لتحسين الجودة.              |            |       |       |           |                |
| 2     | يوجد سعي دائم للتحسين المستمر في أساليب التدريس والتقييم.            |            |       |       |           |                |
| 3     | يتم التركيز بشكل أساسي على تلبية احتياجات المتعلمين والفروق الفردية. |            |       |       |           |                |
| 4     | توفر المدرسة بيئة عمل تشجع على العمل بروح الفريق الواحد.             |            |       |       |           |                |
| 5     | الإدارة المدرسية تدعم بقوة تطبيق معايير الجودة الشاملة.              |            |       |       |           |                |
| 6     | أدى تطبيق الجودة إلى تحسين كفاءتي التدريسية داخل الفصل.              |            |       |       |           |                |
| 7     | تساهم برامج الجودة في تطوير المهني المستمر.                          |            |       |       |           |                |
| 8     | انعكس تطبيق الجودة إيجاباً على مستوى تحصيل الطلاب (جودة المخرجات).   |            |       |       |           |                |
| 9     | أستخدم أساليب تقويم متنوعة ومبتكرة بفضل توجهات الجودة.               |            |       |       |           |                |

شكل 1-3: المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة



## 1.9. الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية المعلمين، والقيادات المدرسية، والمشرفين التربويين في مدارس مدينة الرياض. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 113 مستجيباً. سيتم جمع البيانات إلكترونياً وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

## 1.10 هيكل المشروع المقترح.

- الفصل الأول :الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني :الإطار النظري
- الفصل الثالث :منهجية البحث
- الفصل الرابع :التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس :المناقشة والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية. يركز هذا الفصل على الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي وأثرها على أداء المعلمين.

## المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

أكدت دراسة القحطاني (2022) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يساهم في إحداث نقلة نوعية في الثقافة التنظيمية، حيث يعزز من قيم الشفافية والمشاركة. وأشارت دراسة الغامدي (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا هما المتطلبان الأساسيان لنجاح أي مبادرة للجودة في التعليم. كما أوضحت دراسة Deming (1986) التأسيسية أن التحسين المستمر (Kaizen) يجب أن يكون عملية يومية يشارك فيها جميع العاملين، وليس مجرد هدف مرحلي.

## المتغير التابع: أداء المعلمين

أشارت دراسة الشمري (2023) إلى أن أداء المعلم الحديث يتجاوز نقل المعرفة ليشمل تيسير التعلم وبناء مهارات التفكير الناقد لدى الطلاب. وأكدت دراسة العتيبي (2020) أن التطوير المهني المستمر للمعلم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على التكيف مع استراتيجيات التدريس الحديثة وتحسين جودة مخرجاته.

## العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أكدت دراسة الرويلي (2021) وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وأوضحت أن المدارس التي تتبنى الجودة توفر بيئة محفزة تقلل من الاحتراق الوظيفي وتزيد من الدافعية. كما خلصت دراسة Sallis (2014) إلى أن التركيز على "العميل" (وهو المتعلم في السياق التربوي) يوجه جهود المعلمين نحو أساليب تدريس أكثر فاعلية وتمركزاً حول الطالب.

## الخاتمة

تُجمع الدراسات السابقة على الأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين المنظومة التعليمية. وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على قياس هذا الأثر تحديداً في البيئة المدرسية بمدينة الرياض في ظل التحولات التربوية الحديثة.

## قائمة المراجع

1. القحطاني، محمد. (2022). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية في المدارس السعودية". مجلة العلوم التربوية، 30(2)، 45-70.
2. الغامدي، سعيد. (2021). "التخطيط الاستراتيجي كمتطلب لنجاح الجودة في التعليم العام". المجلة العربية للإدارة التربوية، 15(4)، 112-135.
3. الشمري، خالد. (2023). "تقويم أداء المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين". مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 18(1)، 88-110.
4. العتيبي، نورة. (2020). "التطوير المهني المستمر وأثره على الكفاءة التدريسية". مجلة البحوث التربوية، 22(3)، 200-225.
5. Sallis, E. (2014). Total Quality Management in Education (3rd ed.). Routledge.
6. Juran, J. M. (1989). Juran on Leadership for Quality. Free Press.