

تكليف (2) عن

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات المشاريع التعليمية في المملكة العربية السعودية

دراسة حالة على هيئة تقويم التعليم والتدريب

إعداد الطالب

حسين صليل

المشرف

د.

العام الجامعي: 2025/2026

حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
3	مقدمة
4	مشكلة البحث
4	اهمية البحث
4	تساؤلات الدراسة
5	اهداف الدراسة
6	فروض الدراسة:
11	نموذج البحث
	منهجية
	خطة للمشروع

مقدمة

يشهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية حراكًا تنمويًا متسارعًا يهدف إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على بناء اقتصاد معرفي قائم على تعليم فعال وكوادر بشرية مؤهلة. وانطلاقًا من هذا التوجه، أطلقت المملكة العديد من المشاريع التعليمية التطويرية التي تستهدف الارتقاء بأداء المعلمين، وتحديث المناهج، وتفعيل التقنية، ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية.

ومن أبرز المؤسسات التي تضطلع بدور محوري في هذه التحولات هيئة تقويم التعليم والتدريب، التي تُعد الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء التعليمي بجميع مستوياته، وإعداد المعايير الوطنية للمؤسسات التعليمية والمعلمين، وتنفيذ الاختبارات الوطنية والبرامج التطويرية المرتبطة بتحسين الكفاءة التعليمية. وفي إطار جهودها، تتبنى الهيئة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كإطار مرجعي لإدارة البرامج والمشاريع التعليمية، بما في ذلك مشاريع كفايات المعلمين، الاعتماد المؤسسي، والمقاييس المهنية.

وتُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم النظم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية من خلال التركيز على التحسين المستمر، وإشراك جميع المعنيين بالعملية التعليمية، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلاب، المعلمون، المؤسسات)، وتعزيز ثقافة التقييم والمساءلة. ومن هذا المنطلق، يُطرح التساؤل الرئيس في هذه الدراسة حول:

"ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وما أثر ذلك على تحسين مخرجات المشاريع التعليمية التي تشرف عليها؟"

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل تجربة الهيئة في تبني الجودة الشاملة كمنهج إداري، واستكشاف أثر هذا التبني على مخرجات المشاريع التعليمية، ولا سيما تلك المرتبطة بتطوير كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد الأكاديمي. كما تهدف إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في هذا السياق، واقتراح آليات تطوير تدعم الاستدامة والتحسين المستمر.

1. مشكلة البحث

شهد تسعى المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية 2030، إلى تحقيق نقلة نوعية في جودة التعليم بمختلف مراحله، من خلال تنفيذ مشاريع تعليمية استراتيجية تستهدف تحسين البيئة التعليمية، ورفع كفاءة المعلمين، وتطوير المناهج، ودمج التقنية في التعليم. وقد أُوكلت إلى هيئة تقويم التعليم والتدريب مهام إشرافية وتنظيمية محورية في هذا التحول، من بينها وضع المعايير، وتنفيذ التقييمات، وضمان الجودة، مما يجعلها جهة مركزية في ضبط جودة المخرجات التعليمية.

ورغم ما تبذله الهيئة من جهود في إدارة المشاريع التعليمية، إلا أن هناك تساؤلات متزايدة حول مدى فاعلية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) داخل الهيئة، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات تلك المشاريع، خاصة في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية، وتعدد الجهات ذات العلاقة، واختلاف طبيعة المشاريع المنفذة (مثل: مشروع كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد المؤسسي).

فلا تزال بعض المؤشرات الميدانية تشير إلى تفاوت في جودة المخرجات، وتحديات في استدامة أثر المشاريع، وغياب التقييم المنهجي المستمر المبني على معايير الجودة الشاملة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تقييمية تستكشف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وأثر ذلك على فاعلية مخرجات المشاريع التعليمية، والتعرف على مكان القوة والقصور في التطبيق.

ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات المشاريع التعليمية في المملكة العربية السعودية؟ وإلى أي مدى يسهم تطبيقها داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب في رفع جودة هذه المخرجات؟

2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات المشاريع التعليمية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة على هيئة تقويم التعليم والتدريب، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المشاريع التعليمية داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب.

2. تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة مخرجات المشاريع التعليمية التي تشرف عليها الهيئة، مثل برامج كفايات المعلمين والاختبارات الوطنية.
3. رصد العوامل التنظيمية والبشرية التي تسهم في نجاح أو تعيق تطبيق الجودة الشاملة في الهيئة.
4. استكشاف العلاقة بين جودة إدارة المشاريع التعليمية وفعالية كفايات المعلمين كمخرج رئيسي من مخرجات التعليم.
5. التعرف على التحديات التي تواجه الهيئة في تبني وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على مستوى التخطيط والتنفيذ والتقييم.
6. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية التي تسهم في تفعيل إدارة الجودة الشاملة داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب، بما يعزز من جودة التعليم العام في المملكة.

3. تساؤلات الدراسة

التساؤلات الفرعية، كما يلي:

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المشاريع التعليمية داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب؟
2. ما العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر على فاعلية تطبيق الجودة الشاملة في الهيئة؟
3. ما مدى انعكاس تطبيق الجودة الشاملة على تحسين كفايات المعلمين من خلال المشاريع التي تشرف عليها الهيئة؟
4. كيف يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة مخرجات المشاريع التعليمية (مثل الاختبارات الوطنية، الاعتماد، البرامج التطويرية)؟
5. ما التحديات التي تواجه هيئة تقويم التعليم والتدريب في تبني إدارة الجودة الشاملة؟
6. ما المقترحات التي يمكن تقديمها لتعزيز فاعلية إدارة الجودة الشاملة في الهيئة بما يحقق تحسناً مستداماً في مخرجات التعليم؟

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات أكاديمية وميدانية ترتبط بتوجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير منظومة التعليم والارتقاء بجودته، ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية والأكاديمية:

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، وخاصة في سياق المؤسسات التعليمية الوطنية مثل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
2. تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومخرجات المشاريع التعليمية، وهو جانب لم يحظَ بالدراسة الكافية في السياق السعودي، مما يمنح هذه الدراسة طابعاً جديداً ومتكاملاً.
3. تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه أكاديمياً في الدراسات المستقبلية حول إدارة الجودة في التعليم، لا سيما من خلال دراسة حالة لجهة حكومية محورية.
4. دعم الأبحاث المرتبطة بتقييم أداء المؤسسات التعليمية من منظور إداري استراتيجي قائم على مبادئ التحسين المستمر والمساءلة والجودة.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية:

1. إبراز دور هيئة تقويم التعليم والتدريب كمؤسسة وطنية رائدة في تنفيذ وتقييم المشاريع التعليمية، وتحليل مدى استفادتها من مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها.
2. تمكين صنّاع القرار في وزارة التعليم والهيئات التنظيمية من التعرف على نقاط القوة والقصور في تطبيق الجودة الشاملة، مما يساعد على تطوير آليات العمل وتحسين النتائج.
3. دعم جهود تحسين كفايات المعلمين ورفع كفاءة البرامج التطويرية التي تقدمها الهيئة من خلال التأكيد على دور الإدارة الفعالة القائمة على الجودة.
4. تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ من شأنها أن تسهم في رفع كفاءة مخرجات المشاريع التعليمية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في محور التعليم.

5. خدمة الميدان التربوي من خلال تسليط الضوء على أهمية الإدارة الفعالة للمشاريع التعليمية، وإبراز أثرها المباشر على جودة التعليم والمخرجات الطلابية.

5. فروض الدراسة

استنادًا إلى تساؤلات الدراسة، تُفترض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومخرجات المشاريع التعليمية داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب على النحو التالي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب وبين جودة مخرجات المشاريع التعليمية.
2. يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفايات المعلمين كأحد مخرجات المشاريع التعليمية التي تشرف عليها الهيئة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة مخرجات المشاريع التعليمية تعزى إلى مدى الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
4. تؤثر العوامل التنظيمية والبشرية داخل الهيئة في فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على المشاريع التعليمية.
5. تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة تنفيذ البرامج والمبادرات التعليمية وتحقيق رضا المستفيدين (المعلمين – المؤسسات التعليمية).

6. النموذج المفاهيمي



المتغير المستقل (المؤثر):

هو إدارة الجودة الشاملة، ويُقاس من خلال عدة أبعاد فرعية، أبرزها:

- التحسين المستمر.
- التركيز على المستفيد (المعلم، الطالب، المؤسسة).
- القيادة التعليمية الفاعلة.
- مشاركة العاملين.
- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- التركيز على العمليات الإدارية والتعليمية.

المتغير التابع (المتأثر):

هو مخرجات المشاريع التعليمية التي تشرف عليها هيئة تقويم التعليم والتدريب، ويشمل:

- كفايات المعلمين بعد التدريب.
- جودة تنفيذ البرامج التعليمية والتقييمية.
- مستوى رضا المستفيدين (المعلمين، القيادات، المدارس).
- تحقيق أهداف المشروع التعليمي بكفاءة وفعالية.

7. منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفهم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، ومدى انعكاس ذلك على مخرجات المشاريع التعليمية. كما يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تفسير الظواهر كما هي دون التدخل في متغيراتها.

ثانياً: نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية ذات الطابع الكمي، حيث تعتمد على جمع بيانات رقمية من عينة مدروسة باستخدام أداة الاستبانة، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، والذين لهم علاقة مباشرة بتخطيط أو تنفيذ أو تقويم المشاريع التعليمية، بما في ذلك:

- موظفو الإدارات الفنية والتقييمية.
- مسؤولو الجودة.
- المختصون في برامج كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والتقويم المدرسي.

رابعاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية من الفئات المشار إليها أعلاه، ممن لديهم خبرة مباشرة في إدارة المشاريع التعليمية أو تقويمها. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً بعد التنسيق مع إدارة الهيئة.

خامساً: أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعدادها بناءً على أدبيات إدارة الجودة الشاملة، والمشاريع التعليمية، والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد شملت الاستبانة المحاور التالية:

1. مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الهيئة.

2. كفاءة تنفيذ المشاريع التعليمية.

3. جودة مخرجات المشاريع.

4. العلاقة بين تطبيق الجودة وتحقيق الأهداف التعليمية.

5. ملاحظات المشاركين حول التحديات والتوصيات.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، مع تطبيق ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T) لاختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تطبيق الجودة وكفاءة المخرجات.

8. خطة البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية العامة للدراسة، حيث يُسلط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات المشاريع التعليمية داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على هيئة تقويم التعليم والتدريب كنموذج تطبيقي. ويستعرض الفصل المشكلة البحثية المتمثلة في التباين بين الجهود المبذولة في تنفيذ المشاريع التعليمية وبين مخرجاتها، مع توضيح أسباب هذا التباين من منظور الجودة الشاملة. كما يتضمن الفصل صياغة تساؤلات وفروض الدراسة، وأهدافها، وأهميتها النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تحديد الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية للدراسة، وتوضيح المصطلحات الإجرائية الأساسية المستخدمة في البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يركز هذا الفصل على بناء الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال استعراض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في السياق التعليمي، مع شرح أبعاد الجودة (كالقيادة، التحسين، المشاركة، رضا المستفيد) وعلاقتها بمخرجات المشاريع التعليمية. كما يناقش الفصل مفهوم المشاريع التعليمية ومكوناتها وأمثلة منها في المملكة، ويعرض دور هيئة تقويم التعليم والتدريب كجهة إشرافية في ضبط جودة المخرجات. إضافةً إلى ذلك، يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، ويحلل نتائجها ومنهجياتها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يقدم هذا الفصل التصميم المنهجي الذي اعتمدته الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. يتضمن عرضاً لنوع المنهج (الوصفي التحليلي)، وتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب، مع شرح آلية اختيار العينة المستهدفة. كما يشرح الفصل أداة الدراسة (الاستبانة)، وخطوات بنائها، والمحاور التي تضمنتها، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة كما تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للاستجابات، ويناقش مدى تحقق فروض الدراسة والعلاقات بين متغيراتها. كما يتناول تفسيراً علمياً لهذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري، مع تسليط الضوء على الجوانب التطبيقية للنتائج في سياق هيئة تقويم التعليم والتدريب. في نهايته، يقدم الفصل توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز فعالية إدارة الجودة الشاملة في المشاريع التعليمية، إلى

جانب اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة لاستكمال الجوانب التي لم تغطَّ بالكامل.

قائمة المراجع

1. أبو العينين، عصام الدين، وحافظ، محمد. (2018). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود. المجلة السعودية للتقنية والتنمية، 15(2)، 78-104.
2. البدوي، خالد. (2021). دور الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خفض معدلات البطالة. مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، 9(1)، 34-61.
3. البهي، أحمد عبد الحميد. (2015). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: الأسس النظرية والتطبيقية. القاهرة: دار الفكر العربي.
4. الحمياني، عبد العزيز، وغنيم، ياسر. (2005). تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية وأثرها على الكفايات المهنية للمعلمين في منطقة المدينة المنورة. مجلة البحوث والدراسات التربوية، 12(3)، 123-157.
5. الشمري، بدر حباس. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. القحطاني، حسين حسن، والشعبي، فيصل أحمد. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، 7(2)، 91-116.
7. القرعاوي، حياة محمد. (2022). تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحوث التربوية والإنسانية، 5(1)، 23-54.
8. درويش، عابد حنان. (2021). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. المجلة التربوية للبحوث المعاصرة، 14(3)، 88-109.
9. عوض، محمد. (2025). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية على ضوء تجربة سنغافورة. مجلة كلية التربية بسوهاج، 48(1)، 150-180.
10. هيئة التعليم والتدريب - المملكة العربية السعودية. (2023). تقرير الأداء السنوي 2022-2023. الرياض: الهيئة العامة لتقويم التعليم والتدريب.
11. بني مصطفى، سهيل محمد، والجار الله، ناصر، والمعاطية، حازم عبد العزيز. (2020). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. المجلة الأردنية للعلوم الإدارية والإنسانية، 8(2)، 67-93.

MIDOCEAN UNIVERSITY

College of Management

Bachelor's Degree in Project Management



Research Proposal

The Role of Total Quality Management in Improving the Outcomes of Educational Projects in the Kingdom of Saudi Arabia

A Case Study on the Education and Training Evaluation Commission (ETEC)

Prepared by the Student:

Hussain Saleel

Supervisor

Dr.

Academic Year: 2025/2026

All printing rights are reserved by the university.