

خطة بحثية 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: 2026/2025

حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى سعادة الدكتور /، المشرف الكريم على هذا البحث، لما قدّمه لي من دعم علمي وتوجيهات بنّاءة كان لها بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة، وتجاوز الصعوبات البحثية التي واجهتني.

كما أتوجه بجزيل الامتنان إلى جميع منسوبي هيئة تقويم التعليم والتدريب، الذين تكرموا بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، وساهموا في تسهيل عملية جمع البيانات الميدانية.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري لكل من مدّ لي يد العون والمساعدة من الزملاء والأساتذة والأصدقاء، وكان لهم دور في إنجاز هذا العمل البحثي.

وأخيراً، أهدي هذا الجهد المتواضع إلى عائلتي الكريمة، التي كانت ولا تزال الداعم الأول لي، ووقوداً لرحلتي العلمية بكل ما قدمته من دعم نفسي ومعنوي.

أسأل الله أن يوفّقني في خدمة العلم، وأن يكون هذا العمل لبنة في سبيل تطوير التعليم وتحقيق الجودة الشاملة في وطننا الغالي.

والله ولي التوفيق،،

الباحث

حسين صليل

جدول بمصطلحات الدراسة المستخدمة في البحث

المصطلح بالعربي	المصطلح بالإنجليزي	التعريف
الجودة التعليمية	Educational Quality	هي مدى تحقيق النظام التعليمي للأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، مع تلبية احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل.
الحوكمة المؤسسية	Institutional Governance	مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة المؤسسة واتخاذ القرار.
الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence (AI)	قدرة الأنظمة والبرمجيات على محاكاة الذكاء البشري، واتخاذ قرارات بناءً على تحليل البيانات والتعلم من الأنماط السابقة.
التعليم الثانوي	Secondary Education	مرحلة دراسية تلي التعليم الأساسي، وتستهدف الفئة العمرية من 15 إلى 18 عامًا، وتُعدّ الطلاب للمرحلة الجامعية أو سوق العمل.
فاعلية المعلم	Teacher Effectiveness	قدرة المعلم على تحقيق أهداف التعلم لدى الطلاب من خلال التخطيط الجيد، واستخدام أساليب تدريس فعالة، وتقييم الأداء.
تقويم الأداء	Performance Evaluation	عملية قياس وتحليل أداء الأفراد أو المؤسسات استنادًا إلى معايير محددة بهدف التحسين المستمر.
أدوات الدراسة	Study Instruments	الوسائل أو الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في البحث، مثل الاستبيانات، المقابلات، أو الاختبارات.
التحليل الإحصائي	Statistical Analysis	مجموعة من الطرق المستخدمة لفحص البيانات الكمية بهدف استخراج مؤشرات ومعاني تساعد في تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

الفصل الاول

(الاطار العام)

مقدمة

يشهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية وتطورات متسارعة تهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك في سياق تبني رؤية المملكة 2030، التي تركز على بناء اقتصاد معرفي مستدام قائم على تنمية رأس المال البشري وتعزيز مخرجات التعليم في جميع مراحله (رؤية المملكة 2030، 2016). وفي هذا الإطار، تبذل وزارة التعليم والجهات ذات الصلة جهودًا استراتيجية واسعة النطاق لتطوير السياسات التعليمية، وتحسين كفاءة المعلمين، وتحديث المناهج، وتكامل التقنية في العملية التعليمية، بما يعكس توجهًا وطنيًا نحو نظام تعليمي تنافسي عالميًا.

ومن بين الجهات المركزية التي تتولى قيادة هذا التحول النوعي، تبرز هيئة تقويم التعليم والتدريب كجهاز وطني مستقل مسؤول عن تقويم التعليم في المملكة، حيث تضطلع بدور محوري في تطوير المعايير الوطنية، وتنفيذ البرامج التقييمية، والاختبارات الوطنية، والاعتماد المؤسسي والبرامجي، بما يسهم في ضمان جودة الأداء وتحقيق الكفاءة والشفافية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023).

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، يُعد تبني إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) أحد أبرز النماذج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المنظمات التعليمية من خلال التركيز على التحسين المستمر، وإشراك جميع المعنيين، وقياس الأداء، وتعزيز ثقافة التقييم والمساءلة. (Juran & Godfrey, 1999; Oakland, 2014) ويعتمد هذا النموذج على مبادئ جوهرية مثل

رضا المستفيدين، الوقاية بدلاً من التصحيح، والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وهو ما يتماشى مع أهداف الهيئة في تطوير المشاريع التعليمية وتحقيق الاعتماد المؤسسي والمعايير الوطنية للمعلمين.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، واستكشاف أثر هذا التطبيق على تحسين مخرجات المشاريع التعليمية التي تشرف عليها الهيئة، لا سيما المشاريع المتعلقة بتطوير كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد الأكاديمي. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الهيئة في تبني نظام الجودة الشاملة، واقتراح آليات تطوير فاعلة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتضمن استدامة الأداء التحسيني.

وينبع تساؤل الدراسة الرئيس من هذا السياق:

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

وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية نظرية وتطبيقية، فهي تسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، كما توفر توصيات عملية لصناع القرار داخل الهيئة والجهات التعليمية الأخرى الراغبة في تبني نموذج الجودة الشاملة لتحقيق التطوير المؤسسي.

مشكلة البحث

تسعى المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية 2030، إلى تحقيق نقلة نوعية في جودة التعليم بجميع مراحله، من خلال تنفيذ مشاريع تعليمية استراتيجية تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية، ورفع كفاءة المعلمين، وتطوير المناهج، وتوظيف التقنية بفاعلية في التعليم. وقد أوكلت هذه المهام إلى هيئة تقويم التعليم والتدريب باعتبارها الجهة المركزية المسؤولة عن ضبط جودة التعليم، حيث تتولى الهيئة إعداد المعايير الوطنية، وتنفيذ برامج التقويم والاعتماد، والإشراف على المشروعات ذات الصلة بتطوير الأداء التعليمي.

ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الهيئة في إدارة المشاريع التعليمية، إلا أن هناك تساؤلات متزايدة حول مدى فاعلية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) داخل الهيئة، ومدى انعكاس هذا التطبيق على جودة وفاعلية مخرجات المشاريع التي تُشرف عليها، خاصة في ظل وجود تحديات إدارية وتنظيمية، وتعدد الجهات المعنية بالتنفيذ، وتنوع طبيعة المشاريع (مثل: مشروع كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد المؤسسي). وتُظهر بعض المؤشرات الميدانية وجود تفاوت في جودة المخرجات التعليمية، وضعف في استدامة أثر بعض المشاريع، وغياب منهجية تقييم متكاملة مبنية على معايير الجودة الشاملة. مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية تقييمية تستكشف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة، وتحلل أثر هذا التطبيق على تحسين فاعلية المشاريع التعليمية ومخرجاتها، مع الوقوف على مواطن القوة والقصور، واقتراح آليات عملية للتطوير. ومن هذا المنطلق، 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؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

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 الأكاديمي، البرامج التطويرية)؟

5. ما التحديات التي تواجه هيئة تقويم التعليم والتدريب في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

6. ما أبرز المقترحات التي يمكن تقديمها لتعزيز فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة بما يحقق

تحسيناً مستداماً في مخرجات التعليم؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية نحو تطوير منظومة التعليم، وتحسين جودة مخرجاته بما يواكب مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على بناء اقتصاد معرفي يقوم على تعليم نوعي وكوادر بشرية مؤهلة (رؤية 2030، 2016). ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وميدانية ترتبط بالسياق المحلي والاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم.

فعلى الصعيد العلمي، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم، لا سيما في السياقات الحكومية الوطنية التي لم تتل حظاً كافياً من البحث، مثل هيئة تقويم التعليم والتدريب. كما تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يُبرز العلاقة بين تبني مبادئ الجودة الشاملة وجودة مخرجات المشاريع التعليمية، وهو موضوع لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث في البيئة السعودية، مما يمنح الدراسة قيمة علمية مضافة (Juran & Godfrey, 1999؛ Oakland, 2014).

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن توظيفه أكاديمياً في دراسات لاحقة حول إدارة الجودة في التعليم، وذلك من خلال تحليل تجربة جهة حكومية ذات دور محوري في تنفيذ وتقييم البرامج التعليمية. كما تدعم الدراسة الأبحاث المرتبطة بتقييم أداء المؤسسات التعليمية من منظور إداري استراتيجي، قائم على التحسين المستمر والمساءلة وضبط الجودة (Deming, 1986؛ Evans & Lindsay, 2017).

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تتبع من تركيزها على هيئة تقويم التعليم والتدريب، كمؤسسة وطنية تضطلع بمسؤوليات رئيسية في الإشراف على المشاريع التعليمية الكبرى، ومنها: مشروع كفايات المعلمين،

والاختبارات الوطنية، والاعتماد المؤسسي. وتحلل الدراسة مدى استفادة الهيئة من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة عملياتها.

وتأتي الأهمية التطبيقية كذلك من كون نتائج الدراسة من شأنها أن تمد صُنّاع القرار في وزارة التعليم والهيئات التنظيمية ذات العلاقة بمؤشرات دقيقة حول واقع الجودة في المشاريع التعليمية، مما يُمكنهم من تحسين آليات العمل وتعزيز التكامل المؤسسي في تنفيذ الخطط والمبادرات. (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001)

كما تدعم الدراسة الجهود الهادفة إلى تحسين كفايات المعلمين ورفع كفاءة البرامج التطويرية التي تُشرف عليها الهيئة، من خلال تسليط الضوء على دور الإدارة الفعالة القائمة على مبادئ الجودة الشاملة. وتوفر أيضًا توصيات عملية قابلة للتنفيذ تسهم في تحقيق تحسين مستدام في مخرجات التعليم، وذلك بما يتماشى مع تطلعات الرؤية الوطنية نحو تعليم عالمي المستوى.

وأخيرًا، تخدم هذه الدراسة الميدان التربوي بوجه عام، من خلال التأكيد على أهمية الإدارة الفعالة للمشاريع التعليمية، وربطها المباشر بجودة التعليم والمخرجات الطلابية، ما يعزز من وعي المؤسسات التعليمية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة للتميز والتحسين المستمر. (Sallis, 2002)

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 تقييم التعليم والتدريب، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المشاريع التعليمية داخل هيئة تقييم 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.

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).

نموذج البحث

1. التحسين المستمر: (Continuous Improvement)

يُشير إلى التزام الهيئة بتحديث وتطوير آليات تنفيذ المشاريع التعليمية، مثل مراجعة مستمرة لمعايير الاختبارات الوطنية أو محتوى البرامج التدريبية للمعلمين.

2. التركيز على المستفيد: (Customer Focus)

مدى اهتمام الهيئة برضا المستفيدين من المشاريع (مثل المدارس، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور)، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل رضا المعلمين عن برنامج "رخصة المعلم".

3. التمكين والمشاركة: (Employee Involvement)

يُقصد به إشراك العاملين داخل الهيئة (موظفين، خبراء، مدربين) في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، بدلاً من الإدارة المركزية الصارمة فقط.

4. القيادة الفاعلة: (Effective Leadership)

مدى دعم الإدارة العليا في الهيئة لتطبيق الجودة الشاملة من خلال الموارد، وإزالة المعوقات، وتبني ثقافة تحسين الأداء.

5. الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار: (Data-Based Decision Making)

يُقصد به استخدام نتائج التقييم، والإحصاءات، والتغذية الراجعة من المشاريع السابقة كأساس لتطوير المشاريع اللاحقة.

6. إدارة العمليات: (Process Management)

ضبط وتنظيم الإجراءات داخل الهيئة بدءاً من التخطيط للمشروعات، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم، لتقليل الهدر وضمان الكفاءة.

ثانيًا: المتغير التابع - مخرجات المشاريع التعليمية

المفهوم العام:

يقصد بمخرجات المشاريع التعليمية النتائج التي تحققت من المشاريع التي تنفذها هيئة تقويم التعليم والتدريب، مثل تحسين كفاءة المعلمين، تطوير الاختبارات الوطنية، وتعزيز جودة المؤسسات التعليمية من خلال الاعتماد الأكاديمي. وتشمل المخرجات أيضًا مدى رضا المستفيدين، واستدامة أثر المشاريع بعد تنفيذها.

أهمية المتغير:

تمثل مخرجات المشاريع التعليمية المؤشر العملي لنجاح الهيئة في أداء دورها الوطني، كما تعكس مدى فعالية تطبيق الجودة الشاملة. فإذا كانت المشاريع تحقق أهدافها بكفاءة واستمرارية، فهذا دليل على نجاح المنهج الإداري المعتمد.

الأبعاد التفصيلية للمتغير التابع:

1. تحسين كفايات المعلمين:

يُقاس من خلال مدى التحسن في الأداء المهني للمعلمين بعد مشاركتهم في المشاريع التي تنفذها الهيئة، مثل "اختبار الرخصة المهنية"، أو "برامج التطوير التربوي".

2. كفاءة الاختبارات الوطنية:

ويشمل جودة تصميم الاختبارات، مدى مصداقيتها وموضوعيتها، واستفادة وزارة التعليم من نتائجها في تطوير السياسات التعليمية.

3. جودة إجراءات الاعتماد المؤسسي:

يُقاس بمدى الالتزام بالمعايير، ووضوح آليات الاعتماد، والشفافية في التقييم، وتأثير الاعتماد على أداء المؤسسات بعد حصولها عليه.

4. رضا المستفيدين:

مدى رضا الشرائح المعنية (مثل المؤسسات، المعلمين، الطلبة) عن العمليات والنتائج المرتبطة بالمشاريع، ويُقاس غالبًا عبر استبانات رضا.

5. استدامة أثر المشروع:

مدى استمرار النتائج بعد انتهاء الدعم أو التمويل، مثل استمرار المعلمين في استخدام استراتيجيات تعلم نشط تم التدريب عليها.



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.

نطاق الدراسة :

تحدد حدود هذه الدراسة وفقاً لما يلي:

1. النطاق المكاني:

تتمحور الدراسة في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، بوصفها الجهة الوطنية المسؤولة عن تطوير معايير الجودة في التعليم، وتنفيذ الاختبارات الوطنية، وبرامج كفايات المعلمين، ومشروعات الاعتماد الأكاديمي، وغيرها من المبادرات التعليمية الهادفة إلى تحسين الأداء المؤسسي وجودة التعليم.

2. النطاق الزمني:

يشمل الإطار الزمني للدراسة الفترة الممتدة في عام 2025م، وهي المرحلة التي شهدت تعزيز تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم بالمملكة، في ظل تنفيذ مستهدفات رؤية السعودية 2030 المتعلقة بتحسين كفاءة التعليم وتطوير رأس المال البشري.

3. النطاق الموضوعي:

تركز الدراسة على تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات المشاريع التعليمية داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التحسين المستمر، القيادة الفاعلة، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، اتخاذ القرار المبني على البيانات، إدارة العمليات) وبين جودة المخرجات التعليمية المتمثلة في تطوير كفايات المعلمين، ورفع جودة الاختبارات الوطنية، وتحسين إجراءات الاعتماد الأكاديمي، ورفع رضا المستفيدين.

4. النطاق البشري:

تستهدف الدراسة فئتين رئيسيتين:

- العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب ممن يشاركون في تصميم أو تنفيذ أو تقييم المشاريع التعليمية (مديرين، مشرفين، محللين، خبراء جودة).
 - المستفيدين من المشاريع التعليمية مثل المعلمين والمشرفين التربويين وممثلي المؤسسات التعليمية المعتمدة.
- ويُراعى في اختيار العينة تمثيل مختلف الإدارات ذات الصلة لضمان شمولية النتائج ودقتها.

مخطط المشروع :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن مقدمة الدراسة، مشكلة البحث، أهدافه، أهميته، تساؤلاته، الفروض، المفاهيم الإجرائية، والمنهج المستخدم.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، والعرض التحليلي والنقدي لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

يتضمن منهج الدراسة، وأدواتها، والمجتمع والعينة، وطرق جمع البيانات ومعالجتها إحصائيًا.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يقدم الجداول الإحصائية وتحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الفروض والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الملخص والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن أهم نتائج الدراسة، والتوصيات، والمقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

يمثل هذا الفصل الركيزة النظرية للدراسة، حيث يسلط الضوء على الأسس المفاهيمية والفكرية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ويعرض أهم النماذج والنظريات المرتبطة بها، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يوفّر الخلفية العلمية الضرورية لفهم أبعاد تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، ويُسهّم في بناء الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تحليل تجربة هيئة تقويم التعليم والتدريب.

في هذا السياق، يتناول الفصل بدايةً مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) ، ويستعرض تطورها التاريخي، ومبادئها الأساسية، وأهدافها في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على دورها في تحسين العمليات والمخرجات. كما يستعرض الفصل مجموعة من النظريات الداعمة لتطبيق الجودة، من أبرزها: نظرية النظم (Systems Theory) ، نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ، ونظرية التحسين المستمر (Kaizen) ، بوصفها أطراً تحليلية تساعد في تفسير التفاعلات المعقدة داخل المؤسسة التعليمية، وفهم أثر الجودة على المخرجات التعليمية.

علاوة على ذلك، يتضمن الفصل عرضاً نقدياً وتحليلياً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ويهدف هذا العرض إلى تحديد أبرز الاتجاهات البحثية، والأساليب المنهجية، وأدوات القياس المستخدمة، إضافةً إلى رصد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، ومواطن القوة والقصور فيها. ويساعد هذا التحليل في إبراز موقع الدراسة الحالية ضمن النسق البحثي الأوسع، وبيان ما تضيفه من قيمة علمية ومعرفية.

وختاماً، يسعى هذا الفصل إلى بلورة إطار نظري متماسك يدعم الدراسة ميدانياً، من خلال توظيف المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة في بناء أدوات البحث، وتفسير النتائج لاحقاً، وهو ما يُسهّم في ضمان التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي في هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم

5. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تشير إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) إلى نظام إداري شامل يسعى إلى تحسين الأداء في جميع جوانب المؤسسة التعليمية من خلال مشاركة جميع العاملين ورضا المستفيدين. وتعد الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تركز على التحسين المستمر، وتعتمد على البيانات واتخاذ القرار العلمي.

6. خصائص الجودة الشاملة في التعليم:

- التركيز على المستفيد الأساسي (الطالب، المعلم، المؤسسة).
- الإدارة بالمشاركة من جميع العاملين.
- التحسين المستمر في الأداء الأكاديمي والإداري.
- استخدام مؤشرات أداء لقياس النتائج التعليمية.
- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- الالتزام بقيادة تعليمية فعالة تدعم التغيير.

7. أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

- القيادة الفاعلة: دعم الإدارة العليا للجودة.
- مشاركة العاملين: إشراك المعلمين والإداريين في اتخاذ القرار.
- التحسين المستمر: تطوير البرامج والخدمات.
- التركيز على المستفيد: إرضاء الطلبة والمعلمين والمجتمع.
- إدارة العمليات: تحسين الإجراءات التعليمية والإدارية.

- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.

8. أهداف تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

- رفع مستوى الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية.
- تحسين مخرجات العملية التعليمية والتدريبية.
- تحقيق رضا جميع المعنيين بالعملية التعليمية.
- ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ثانيًا: المشاريع التعليمية ومخرجاتها

1. مفهوم المشاريع التعليمية:

المشاريع التعليمية هي مبادرات تخطيطية وتنفيذية تهدف إلى تحسين جودة العملية التعليمية، وتكون غالبًا ذات تمويل مؤسسي أو حكومي، وتنفذ من قبل جهات إشرافية مثل وزارة التعليم أو هيئة تقويم التعليم والتدريب. وتشمل مشاريع إعداد المعلمين، تطوير المناهج، تقييم الأداء، وغيرها.

2. أمثلة على المشاريع التعليمية في السعودية:

- برنامج "كفايات المعلمين".
- مشروع "نظام الاختبارات الوطنية".
- برامج الاعتماد المدرسي والتقويم المؤسسي.
- برنامج التحول الرقمي في التعليم.

3. مخرجات المشاريع التعليمية:

تشمل مخرجات المشاريع التعليمية ما يلي:

- تطوير كفايات المعلمين التربوية والمهنية.

- رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
- تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
- بناء أنظمة تقييم فعالة.
- تحقيق رضا المستفيدين (معلمين - طلاب - أولياء أمور).

4. خصائص المخرجات التعليمية الجيدة:

- قابلة للقياس.
- مرتبطة بالأهداف التعليمية الوطنية.
- مستدامة التأثير.
- مدعومة بالتدريب والتقييم.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومخرجات المشاريع التعليمية

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وبين جودة المخرجات التعليمية. فعندما يتم:

- تطبيق معايير الجودة في تصميم وتنفيذ المشاريع،
- ومراقبة الأداء باستخدام أدوات التقييم،
- وتمكين الكوادر البشرية وتدريبهم بانتظام...

فإن ذلك ينعكس على:

- كفاءة تنفيذ المشروع.
- استدامة نتائجه.
- ورضا المعلمين والمستفيدين عنه.

ويبرز دور الجهات الإشرافية مثل هيئة تقويم التعليم والتدريب في تبني الجودة المؤسسية كنموذج لضمان جودة المشاريع التعليمية.

رابعاً: هيئة تقويم التعليم والتدريب ودورها في ضبط الجودة

1. نبذة عن الهيئة:

هيئة تقويم التعليم والتدريب هي جهة حكومية مستقلة في المملكة العربية السعودية، تضطلع بمهمة ضمان جودة التعليم والتدريب من خلال وضع معايير وطنية، وتنفيذ عمليات تقويم، واعتماد مؤسسات وبرامج التعليم العام والعالي.

2. مجالات عمل الهيئة:

- تقويم المدارس والمعلمين.
- قياس التحصيل والقدرات.
- وضع المعايير الوطنية للتعليم.
- ضمان جودة برامج التدريب المهني.

3. مشاريع الهيئة المرتبطة بالجودة:

- الاختبارات الوطنية لقياس المخرجات التعليمية.
- برنامج كفايات المعلمين والمعلمات.
- نظام الاعتماد المؤسسي للمدارس.
- تطوير الأطر الوطنية للمؤهلات والمعايير.

4. العلاقة بين الهيئة وإدارة الجودة الشاملة:

تعد الهيئة من النماذج التي تسعى لتطبيق الجودة الشاملة على المستوى المؤسسي والوطني، من خلال أدوات مثل:

- بطاقات قياس الأداء.
- مؤشرات التقويم المدرسي.
- التحسين المستمر والتغذية الراجعة للمشاريع.

الدراسات السابقة :

1. درويش عابد، حنان(2021)

عنوان الدراسة : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في السعودية، مع تحليل الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (122) عضو هيئة تدريس من عدة جامعات سعودية. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في مجالات تحسين أداء العاملين، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتعزيز رضا الطلاب. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات الأكاديمية، وربطها بخطط الاعتماد المؤسسي.

2. بني مصطفى، سهيل محمد، الجار الله، ناصر، والمعاطة، حازم عبدالعزيز(2020)

عنوان الدراسة : إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية – دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة

استهدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة المجمعة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استبانات على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (160) عضواً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي، خصوصاً في مجال تطوير المحتوى العلمي، وفعالية التقويم، وتحسين العلاقة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية. وأوصت الدراسة بتبني الجودة كمدخل استراتيجي في إدارة الجامعات وتطوير برامج تدريبية لقياداتها.

3. الثويني، طارق محمد عبدالكريم(2023)

عنوان الدراسة :واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم السعودية

سعت هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، والتحديات التي تعيق هذا التطبيق. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من خلال استبانة موجهة لعينة من المعلمين والإداريين بلغ عددهم (132). أظهرت النتائج أن تطبيق الجودة الشاملة ما زال جزئيًا وغير منهجي في العديد من المؤسسات، ويرجع ذلك إلى ضعف الدعم الإداري، وقلة الوعي بثقافة الجودة، ونقص التدريب. وأوصى الباحث بضرورة إدراج برامج توعية وتدريب، وبناء مؤشرات قياس أداء تستند إلى معايير الجودة.

4. القحطاني، حسين حسن، وشعبي، فيصل أحمد(2022)

عنوان الدراسة :أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في إدارة التعليم بمحافظة جدة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة الأداء المؤسسي في إدارة تعليم جدة. استخدم الباحثان المنهج الكمي الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من الموظفين الإداريين والمعلمين (165 مشاركًا). بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ملموس لأبعاد الجودة (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز ورضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق مبادئ الجودة لتشمل جميع الإدارات الفرعية وتحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة.

5. البدوي، خالد(2020)

عنوان الدراسة :دور الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خفض معدلات البطالة

تناولت الدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ودورها في خفض معدلات البطالة من خلال تحسين مخرجات التعليم وربطها بسوق العمل. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال تحليل بيانات وتقارير من وزارة التعليم، وهيئة الإحصاء، وعدد من الجامعات. أظهرت النتائج أن جودة البرامج التعليمية المدارة وفقًا لمبادئ الجودة الشاملة ترفع من فرص توظيف الخريجين، وتسهم في تحسين

كفاءاتهم وتلبية احتياجات سوق العمل. أوصت الدراسة بتعزيز الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لتفعيل دورها التنموي.

6. القرعاوي، حياة محمد(2022)

عنوان الدراسة: تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 ونظام الجودة التعليمي الدولي ISO 21001. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تحليل أدبيات الجودة واللوائح التنظيمية الوطنية. توصلت إلى أن أغلب مؤسسات التعليم العالي لا تطبق الجودة الشاملة بشكل متكامل، وأوصت بإنشاء وحدات دائمة للجودة داخل الكليات، وتكثيف التدريب الإداري والأكاديمي على متطلبات نظم الجودة الحديثة.

7. الشمري، بدر حباس(2019)

عنوان الدراسة: إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي

تناولت هذه الرسالة التطبيقية واقع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بالمملكة، بهدف تحديد المعوقات واقتراح حلول عملية. اعتمد الباحث المنهج الكيفي من خلال المقابلات المفتوحة مع مسؤولي الجودة والمعلمين في خمس إدارات تعليمية. كشفت النتائج عن ضعف في الالتزام المؤسسي بمبادئ الجودة، وضعف الوعي العام بين الكوادر التربوية، مع نقص في الدعم المالي والتقني. وأوصى الشمري بضرورة إصدار تشريعات تلزم بتطبيق الجودة، وربط تقييم الأداء الوظيفي بمدى تحقيق مؤشرات الجودة.

8. أبو العينين، عصام الدين، وحافظ، محمد(2018)

عنوان الدراسة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات التعليمية في جامعة الملك سعود. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان لعينة من (150) عضو هيئة تدريس وإداري. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر والتركيز على المستفيد وبين جودة العملية التعليمية، وشملت النتائج أيضًا وجود فجوة في تطبيق مفاهيم الجودة في بعض الأقسام الأكاديمية. أوصت الدراسة بتفعيل أنظمة رقابة داخلية للجودة وتحديث مؤشرات الأداء.

9. عوض، محمد (2025)

عنوان الدراسة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية على ضوء تجربة سنغافورة

تناولت الدراسة تجربة الجامعات السنغافورية في تطبيق الجودة الشاملة، واستعرضت مدى إمكانية الاستفادة منها في البيئة السعودية لرفع كفاءة المؤسسات الأكاديمية وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الدولي. استخدم الباحث المنهج المقارن، وركز على المقارنة بين معايير الجودة في الجامعات السعودية ونظيراتها السنغافورية. توصل إلى أن الفجوة الرئيسة تكمن في ضعف الربط بين السياسات التعليمية واستراتيجيات الجودة، وأوصى بإعادة هيكلة وحدات الجودة داخل الجامعات السعودية وفق نموذج التميز المؤسسي السنغافوري.

10. الحمياني وغنيم (2005)

عنوان الدراسة: تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية وأثرها على الكفايات المهنية للمعلمين

استهدفت الدراسة قياس أثر تطبيق الجودة الشاملة على الكفايات المهنية للمعلمين في المدارس الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، مع التركيز على علاقتها بانخفاض التسرب وتحسن الأداء. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيانات ومقابلات مع عينة من 120 معلمًا ومعلمة. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الجودة - وخاصة التقويم المستمر والتدريب - يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المعلمين وتقليل المشكلات السلوكية والتعليمية لدى الطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق الجودة على جميع المراحل التعليمية، وربط الترقيات بمؤشرات أداء جودة.

11. الحربي، خالد بن عبد الله (2021) عنوان الدراسة :تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء الإداري في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

سعت هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التعليم المختلفة بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى تأثير هذا التطبيق في تحسين الأداء الإداري لتلك الإدارات. وقد ركز الباحث بشكل خاص على قياس أثر كل من التحسين المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب المهني، والقيادة الداعمة للجودة على فاعلية العمليات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة مكونة من عدة محاور مرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوزيعها على عينة بلغ قوامها (210) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في خمس إدارات تعليمية تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التعليم كان عند مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مع وجود تباين بين الإدارات في درجة الالتزام بأبعاد الجودة المختلفة. كما كشفت النتائج عن تأثير إيجابي ملموس لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين جودة العمليات الإدارية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتقليل الهدر الإداري، وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل بيئة العمل الإداري، وربط تقييم الأداء المؤسسي بمدى الالتزام بمبادئ الجودة، وتطوير برامج تدريبية تستهدف تأهيل الكوادر الإدارية في مجالات التخطيط، والقيادة، والتحسين المستمر.

12. الفيفي، نورة بنت جابر (2020) عنوان الدراسة :واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر كل من قائدات المدارس والمعلمات، مع تحديد المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال، واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها. سعت الباحثة إلى تحقيق عدد من الأهداف التفصيلية، من بينها قياس مدى الالتزام بمبادئ الجودة مثل القيادة الفعالة، التحسين المستمر، التركيز على المتعلم، ومشاركة العاملين في صنع القرار، إلى جانب استكشاف الفروق في الآراء تبعًا للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطورت استبانة وزعت على عينة بلغت (280) مشاركة من القائدات والمعلمات العاملات في مدارس التعليم الثانوي للبنات بمدينة الرياض. وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس جاءت متوسطة بشكل عام، حيث

برزت مجالات مثل "التركيز على الطالبة" و"التحسين المستمر" بمستوى أعلى من المتوسط، في حين كانت مجالات "المساءلة" و"القيادة الإستراتيجية" أقل تطبيقاً. كما أظهرت النتائج وجود معوقات عدة من أبرزها: ضعف برامج التدريب الإداري، محدودية الصلاحيات الإدارية للقائدات، ونقص الدعم الفني والتقني. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للعاملين في القطاع التعليمي، وتحديث اللوائح الإدارية بما يضمن تمكين القيادات المدرسية من ممارسة أدوارها بشكل فعال، إلى جانب تعزيز ثقافة الجودة لدى جميع منسوبي التعليم.

13. **اليحيى، صالح عبد الله (2019) عنوان الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم السعودية وأثره في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية على الإدارات التعليمية بمنطقة الرياض**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري داخل إدارات التعليم التابعة لوزارة التعليم السعودية، مع التركيز على منطقة الرياض كميدان تطبيقي للدراسة. وسعى الباحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها: التعرف على مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل رضا المستفيد، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، والقيادة الفاعلة في البيئة الإدارية، إلى جانب قياس تأثير ذلك على جودة القرارات الإدارية، وسرعة إنجاز المعاملات، ورضا الموظفين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (210) موظفاً وموظفة من العاملين في الإدارات التعليمية بمنطقة الرياض، شملت قيادات إدارية، ورؤساء أقسام، وموظفين تنفيذيين.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة "مرتفعة نسبياً"، وكانت أعلى المجالات تطبيقاً هي: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحسين المستمر في الإجراءات، في حين كان مجال "رضا المستفيد الداخلي والخارجي" هو الأقل تفعيلاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإداري، حيث ساهم التطبيق في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وتحسين دقة البيانات الإدارية، ورفع معدلات الرضا الوظيفي. وأوصى الباحث بأهمية التوسع في تبني ممارسات الجودة على مستوى إدارات التعليم كافة، وتوفير الدعم المؤسسي لأنشطة التطوير المهني في مجال الجودة، وربط الترقيات الإدارية بمؤشرات جودة الأداء.

14. العتيبي، منيرة بنت ناصر(2018) عنوان الدراسة :أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير

الأداء المهني للمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة الرياض

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المهني للمعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق عدد من الأهداف الرئيسة، من بينها: التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة (كالقيادة المدرسية، والتحسين المستمر، والتدريب، ومشاركة المعلمات في صنع القرار)، وبيان أثرها في رفع كفاءة الأداء التدريسي، وتحسين ممارسات التقييم، وزيادة الالتزام المهني للمعلمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة وُرعت على عينة عشوائية طبقية من (180) معلمة من مدارس التعليم العام للبنات في مراحل التعليم الثلاث (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة جاءت متوسطة في معظم المدارس، مع وجود تفاوت في مستوى التطبيق حسب المرحلة التعليمية؛ حيث كانت المدارس الثانوية الأعلى تطبيقًا، تليها المتوسطة، ثم الابتدائية. وأشارت النتائج إلى أن التحسين المستمر والتدريب المهني كان لهما التأثير الأكبر على تطوير الأداء المهني للمعلمات، يليه دور القيادة المدرسية الداعمة. وأوضحت الدراسة أيضًا وجود علاقة دالة إحصائيًا بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتفاع مستوى الكفاءة التدريسية، والالتزام بالخطط التعليمية، وتنمية المهارات الصفية. أوصت الباحثة بضرورة تعميم مبادئ الجودة الشاملة في جميع المدارس من خلال تدريب القيادات والمعلمات، وتضمين مؤشرات الجودة ضمن نظام التقييم المهني للمعلمات.

15. الزهراني، فهد بن سعيد(2017) عنوان الدراسة :تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين

الكفاءة التشغيلية للإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على إدارة تعليم الطائف

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين الكفاءة التشغيلية للإدارات التعليمية، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في إدارة التعليم بمحافظة الطائف. سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، من أبرزها: تحديد مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، مثل التخطيط الاستراتيجي، وتحسين العمليات، ومشاركة العاملين، وقياس الأداء، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية. كما هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية الإدارات التعليمية من منظور الجودة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة قوامها (145) موظفًا إداريًا من العاملين في الإدارة التعليمية بمحافظة الطائف، تنوعت أدوارهم بين قيادات إشرافية، ومديري إدارات، وموظفين في وحدات الجودة والتخطيط. كما أُجريت مقابلات شبه منظمة مع عدد من المسؤولين لتدعيم النتائج الكمية بأدلة نوعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيقًا متوسطًا إلى مرتفع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمحافظة الطائف، وكان أكثر الأبعاد حضورًا هو "قياس الأداء والتحسين المستمر"، بينما كان "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار" هو الأضعف. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الكفاءة التشغيلية، لاسيما في ما يتعلق بتقليل الهدر المالي، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين. وأوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة الجودة بين القيادات التربوية، وتفعيل فرق التحسين المستمر داخل الإدارات، بالإضافة إلى ربط الخطط التشغيلية بأهداف الجودة المؤسسية.

تعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة، سواء التي تناولت إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العام أو التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، اهتمامًا ملحوظًا بتحسين جودة الأداء المؤسسي والتعليمي، وذلك بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030. وتُبرز هذه الدراسات دور الجودة كمدخل استراتيجي لتحسين مخرجات التعليم وتطوير كفاءات العاملين فيه، غير أن تحليلها يكشف عن عدد من السمات المشتركة، والاختلافات المنهجية، إضافة إلى وجود فجوات بحثية مهمة تسعى هذه الدراسة لسدّها.

أولاً: من حيث الأهداف

اتفقت غالبية الدراسات على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية (كما في دراسة درويش عابد، 2021؛ والبدوي، 2020)، أو لرفع الكفاءة الأكاديمية (بني مصطفى وآخرون، 2020؛ وأبو العينين وحافظ، 2018). فيما ركّزت بعض الدراسات على تقييم الواقع الفعلي لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، كما في دراسة الثويني (2023) والشمري (2019)، والتي أكدت على ضعف التطبيق ووجود فجوات في الممارسات الإدارية والتنظيمية.

وتكمن قوة هذه الدراسات في تنوع أهدافها بين تقييم الواقع، وتحليل الأثر، وتقديم تصورات تطويرية، مما يمنحها تكاملاً وظيفياً في تغطية جوانب متعددة من موضوع الجودة. ومع ذلك، نفتقر معظمها إلى الربط المباشر بين

إدارة الجودة الشاملة ومخرجات المشاريع التعليمية الوطنية الكبرى (مثل مشروع كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، وبرامج الاعتماد المؤسسي)، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تناوله.

ثانيًا: من حيث المنهجية

اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات (مثال: القحطاني وشعبي، 2022؛ الفيقي، 2020؛ الزهراني، 2017)، مما يعكس تركيزًا على التحليل الكمي لآراء عينة من المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس أو العاملين في إدارات التعليم.

ورغم أن هذا المنهج مناسب في قياس الاتجاهات العامة، إلا أن قلة من الدراسات (مثل دراسة الشمري، 2019؛ وعوض، 2025) وظّفت التحليل الكيفي أو المقارن، وهو ما يوفر عمقًا في الفهم السياقي والتفسيري للظاهرة المدروسة. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تدمج بين المنهج الكمي والكيفي لتحليل واقع تطبيق الجودة الشاملة من جهة، وأثرها على المخرجات التعليمية من جهة أخرى، مما يعزز من موثوقية النتائج وشموليّتها.

ثالثًا: من حيث النتائج والمضامين

أكدت النتائج في معظم الدراسات على أن تطبيق الجودة الشاملة يرتبط إيجابيًا بتحسين الأداء المؤسسي والأكاديمي، ورفع رضا المستفيدين (كما في دراسات بني مصطفى، 2020؛ والقحطاني، 2022؛ وأبو العينين، 2018). كما كشفت دراسات أخرى عن تحديات رئيسية تواجه التطبيق، مثل ضعف الدعم الإداري، قلة الوعي بثقافة الجودة، ونقص التدريب المهني (الثويني، 2023؛ الشمري، 2019).

لكن من الملاحظ أن معظم الدراسات تناولت مؤسسات تعليمية (جامعات، مدارس، إدارات تعليمية) دون التطرق بشكل معمق إلى هيئة تقويم التعليم والتدريب كمؤسسة تنظيمية مركزية في النظام التعليمي السعودي، على الرغم من دورها الحيوي في ضمان جودة التعليم من خلال المشاريع الكبرى.

رابعًا: من حيث الإطار النظري

غالبية الدراسات السابقة لم توظف أطرًا نظرية واضحة أو متكاملة، بل اكتفت بإشارات عامة إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دون ربطها بنظريات إدارية أو تعليمية داعمة. وهذا ما يمنح تميزًا للدراسة الحالية التي تستند إلى نظرية إدارة الجودة الشاملة، ونظرية النظم، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية التحسين المستمر (Kaizen)، ما يمنحها مرجعية علمية صلبة تساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر تكاملًا.

خامسًا: الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات السابقة وغناها، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تناولت هيئة تقويم التعليم والتدريب كمحور للبحث، خصوصًا فيما يتعلق بتطبيق الجودة في إدارة المشاريع التعليمية التابعة لها. كما لم تعالج أغلب الدراسات العلاقة بين تبني مبادئ الجودة الشاملة وتأثيرها على مخرجات مشاريع تطوير كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد المؤسسي. كما أن القليل منها فقط وظف إطارًا استراتيجيًا لتحليل هذه العلاقة.

تُعدّ الدراسة الحالية مكملّة للدراسات السابقة من جهة، وناقضة لها من جهة أخرى؛ فهي تستفيد من الأدبيات السابقة في بناء أدواتها، ومقاربة بعض المؤشرات والمعايير، لكنها تسعى إلى تجاوز ما وقفت عنده تلك الدراسات من خلال تقديم تحليل شامل لتجربة هيئة تقويم التعليم والتدريب، وربط تطبيق الجودة الشاملة بتحسين مخرجات المشاريع التعليمية، ضمن رؤية مؤسسية واستراتيجية تدعم الاستدامة والتحسين المستمر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

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. مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الملك سعود.
2. البياتي، خالد عبد الكريم. (2012) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. البدوي، خالد. (2020) دور الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خفض معدلات البطالة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك عبدالعزيز.
4. بني مصطفى، سهيل محمد، الجار الله، ناصر، والمعاطة، حازم عبدالعزيز. (2020) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. مجلة جامعة المجمعة للعلوم الإنسانية والإدارية.
5. الحربي، خالد بن عبد الله. (2021) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام في ضوء التجارب العالمية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
6. الحمياني، أحمد، وغنيم، علي. (2005) تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية وأثرها على الكفايات المهنية للمعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر.
7. الزهراني، عبد الرحمن بن محمد. (2017) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
8. الشمري، بدر حباس. (2019) إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي: واقع وتحديات. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد.
9. الفيفي، نورة بنت جابر. (2020) تقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام للبنات بمنطقة جازان. رسالة ماجستير، جامعة جازان.
10. القحطاني، حسين حسن، وشعبي، فيصل أحمد. (2022) أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
11. القرعاوي، حياة محمد. (2022) تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

12. درويش عابد، حنان. (2021) *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي* . مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية.

13. عوض، محمد. (2025) *دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية على ضوء تجربة سنغافورة* .مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - العلوم الإدارية (مقبولة للنشر).

14. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023) *التقرير السنوي للأداء والمؤشرات التعليمية في المملكة العربية السعودية* .الرياض: الهيئة.

15. وزارة التعليم السعودية. (2023) *التقرير الإحصائي السنوي لقطاع التعليم العام والعالي* .الرياض: مركز المعلومات.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.
2. ISO (2018). *ISO 21001: Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*.
3. Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). McGraw–Hill.
4. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
5. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). RoutledgeFalmer.
6. Saudi Vision 2030 (2016). *Vision Realization Program: National Transformation Program*. Government of Saudi Arabia.

استبيان حول فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب وأثرها على مخرجات المشاريع التعليمية

عزيز/تي المشارك/ة

تُعنى هذه الدراسة بتحليل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وانعكاس ذلك على جودة المشاريع التعليمية. نأمل تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، علماً بأن البيانات ستُستخدم لأغراض بحثية فقط وبمنتهى السرية.

أولاً: البيانات العامة للمستجيب

(اختياري ويمكن تعديله حسب الحاجة)

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المسمى الوظيفي:
- عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ من 5 إلى 10 ☐ أكثر من 10
- القطاع: ☐ أكاديمي ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ آخر (يذكر).....

ثانياً: فقرات الاستبيان

مقياس الاستجابة:

الرمز	التقدير
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	تلتزم الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملها.					
2	يتم تطبيق مبدأ التحسين المستمر بشكل منهجي في المشاريع التعليمية.					
3	يُشرك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.					
4	تتوفر خطط واضحة للجودة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.					
5	يوجد رضا عام من الموظفين تجاه ممارسات الجودة في الهيئة.					
6	تُستخدم نتائج التقييمات لتحسين العمليات والمخرجات.					
7	هناك التزام بمعايير محددة لضمان جودة الأداء داخل الهيئة.					
8	يتم نشر ثقافة الجودة بين الموظفين بوسائل متعددة.					

المحور الثاني: العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة

م	الفقرة	1	2	3	4	5
9	يوجد دعم واضح من القيادة لتطبيق الجودة الشاملة.					
10	تتوفر برامج تدريبية حول الجودة للعاملين في الهيئة.					
11	الهيكل التنظيمي للهيئة يساهم في تسهيل تطبيق الجودة.					
12	توجد مقاومة لتطبيق الجودة لدى بعض العاملين.					
13	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات داخل الهيئة.					
14	تتوفر موارد كافية (مادية وتقنية) لدعم تطبيق الجودة.					

المحور الثالث: انعكاس الجودة على كفايات المعلمين والمشاريع التعليمية

م	الفقرة	1	2	3	4	5
15	تم تصميم برامج تدريب المعلمين وفقاً لمعايير الجودة.					
16	يساهم مشروع كفايات المعلمين في تحسين الأداء المهني للمعلم.					
17	تتمتع الاختبارات الوطنية بالمصداقية والموضوعية.					
18	البرامج التطويرية التي تقدمها الهيئة ترفع من جودة التعليم.					
19	برامج الاعتماد المؤسسي تعكس معايير جودة دقيقة.					
20	مخرجات المشاريع التعليمية تتوافق مع متطلبات الميدان التربوي.					
21	أدوات القياس المستخدمة من قبل الهيئة دقيقة وواضحة.					
22	المستفيدون (معلمون - طلاب - إدارات) راضون عن مشاريع الهيئة.					

المحور الرابع: التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة

م	الفقرة	1	2	3	4	5
23	تواجه الهيئة تحديات إدارية في تطبيق مبادئ الجودة.					
24	لا تزال بعض اللوائح غير متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة.					
25	تعاني بعض الإدارات من نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.					
26	ضعف الوعي بثقافة الجودة يعيق التطبيق الفعال.					
27	يمكن تطوير الأداء من خلال آليات تقييم وتحفيز واضحة.					
28	هناك حاجة إلى مقترحات عملية لتعزيز فعالية إدارة الجودة.					

جدول أدوات البحث

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	الفئة المستهدفة	وصف الأداة	طريقة التطبيق
1	الاستبيان	جمع بيانات كمية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات المشاريع التعليمية داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب	منسوبو هيئة تقويم التعليم والتدريب من الإداريين والمشرفين على المشاريع التعليمية	أعدّ الاستبيان خصيصًا لهذه الدراسة، ويتكون من أربعة محاور رئيسية تشمل: (1) القيادة الإدارية، (2) التخطيط الاستراتيجي، (3) التحسين المستمر، (4) مخرجات المشاريع التعليمية. ويحتوي كل محور على مجموعة من العبارات تقيس مستوى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في سياق الهيئة.	يُطبق إلكترونيًا عبر نموذج Google Form، بعد اعتماد النسخة النهائية من لجنة التحكيم الأكاديمية

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.