

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلمين بالمدارس الحكومية المملكة العربية السعودية - جدة

دارين حسن ممدوح القشاش

221001581

مشروع ماجستير

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2026

## فهرس المحتويات

| الموضوع                           | رقم الصفحة |
|-----------------------------------|------------|
| أولاً: المقدمة                    | 3          |
| ثانياً: مشكلة الدراسة             | 4          |
| ثالثاً: أهمية الدراسة             | 5          |
| رابعاً: أهداف الدراسة             | 6          |
| خامساً: تساؤلات الدراسة           | 7          |
| سادساً: فروض الدراسة              | 8          |
| سابعاً: الدراسات السابقة          | 9          |
| ثامناً: الفجوة البحثية            | 12         |
| تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة | 13         |
| عاشراً: المنهجية وطرق البحث       | 15         |
| حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة     | 17         |
| ثاني عشر: أداة الدراسة            | 18         |
| ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي | 22         |
| رابع عشر: حدود الدراسة            | 23         |
| خامس عشر: المراجع                 | 24         |

## أولاً: المقدمة

لم يعد مفهوم الجودة في التعليم ترفاً إدارياً أو شعاراً مؤسسياً، بل أصبح مدخلاً رئيساً لإصلاح المدرسة ورفع كفاءة الممارسات التعليمية داخل الصف وخارجه. فالمدرسة الحديثة مطالبة اليوم بأن تكون قادرة على التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتحسين المستمر، والإنصات إلى احتياجات المستفيدين، وفي مقدمتهم الطالب وولي الأمر والمجتمع المحلي.

تعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management مدخلاً إدارياً يقوم على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والقيادة الداعمة، والتركيز على المستفيد، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. وفي السياق التعليمي، لا تقتصر الجودة الشاملة على جودة الوثائق والخطط، بل تشمل جودة التدريس، وفعالية التقييم، وكفاءة التواصل، ومدى قدرة المدرسة على بناء بيئة مهنية محفزة للمعلمين.

يحتل المعلم موقعاً محورياً في منظومة الجودة المدرسية؛ فهو المسؤول المباشر عن تحويل الخطط والسياسات والمعايير إلى ممارسات تعليمية مؤثرة. ولذلك فإن أي تطبيق حقيقي للجودة الشاملة يجب أن يظهر أثره في أداء المعلم: تخطيطاً للدروس، وتنوعاً لاستراتيجيات التعليم، واستخداماً للتقويم، وممارسة للتطوير المهني، والتزاماً بأخلاقيات المهنة.

في المملكة العربية السعودية، ترتبط جودة التعليم بمستهدفات رؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبجهود وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب في نشر ثقافة التقويم والتميز المدرسي. وتؤكد وزارة التعليم في رسالتها على تقديم تعليم ذي جودة عالية بكوادر مؤهلة وبيئة آمنة ومحفزة، كما يعمل المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي على مراجعة أداء المدارس وتحديد أولويات التحسين وفق معايير الهيئة.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتبحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة جدة، باعتبار جدة إحدى البيئات التعليمية الكبرى التي تضم مدارس متنوعة ومكاتب تعليم متعددة، وتحتاج إلى قياس واقعي يربط بين جودة الإدارة المدرسية وجودة الأداء التعليمي للمعلم.

## ثانيًا: مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المؤسسية المبذولة لتطوير المدارس وتفعيل التقويم والاعتماد المدرسي، لا تزال بعض الممارسات المدرسية تميل إلى التعامل مع الجودة بوصفها مطلبًا شكليًا مرتبطًا بالنماذج والتقارير، أكثر من كونها ثقافة عمل يومية تنعكس على أداء المعلم وتحسين تعلم الطلاب.

تظهر المشكلة في الفجوة بين وجود معايير جودة وخطط تحسين من جهة، وبين مستوى انعكاس هذه المعايير على أداء المعلمين في التخطيط والتنفيذ والتقويم والنمو المهني من جهة أخرى. فقد تتوفر الخطط والإجراءات، لكن أثرها الفعلي يتوقف على طريقة قيادة المدرسة، ودرجة مشاركة المعلمين، وآليات التحسين المستمر، ومدى التركيز الحقيقي على احتياجات الطالب.

وتبرز أهمية المشكلة في مدينة جدة بحكم حجم البيئة التعليمية وتنوع المدارس والمراحل الدراسية، الأمر الذي يجعل قياس أثر الجودة الشاملة على أداء المعلمين ذا قيمة علمية وتطبيقية لإدارات المدارس ومكاتب التعليم وصناع القرار التربوي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها القيادة المدرسية الداعمة، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والعمل بروح الفريق، في تحسين أداء المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة جدة؟

### مؤشرات المشكلة

- وجود تباين محتمل بين المدارس في تحويل معايير الجودة إلى ممارسات صفية ومهنية مؤثرة.
- احتمال تحول الجودة في بعض المدارس إلى عبء إداري بدل أن تكون أداة لتحسين أداء المعلم.
- الحاجة إلى قياس العلاقة بين القيادة المدرسية الداعمة والتحسين المستمر والعمل الجماعي من جهة، وبين أداء المعلمين من جهة أخرى.
- محدودية الدراسات الميدانية الحديثة التي تقيس أثر الجودة الشاملة مباشرة على أداء المعلمين في مدينة جدة.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

### 1. الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في الإدارة التربوية بدراسة تربط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين في بيئة المدارس الحكومية.
- تقديم إطار نظري يجمع بين مبادئ ديمنج في الجودة، ونظم إدارة المؤسسات التعليمية ISO 21001، ومنظور المدرسة كنظام متكامل.
- الانتقال من دراسة الجودة بوصفها أداءً مؤسسياً عاماً إلى قياس أثرها على أداء المعلم بوصفه المحور التنفيذي لعملية التعلم.
- تقديم نموذج مفاهيمي قابل للاختبار الإحصائي في دراسات لاحقة داخل التعليم العام.

### 2. الأهمية التطبيقية

- تزويد الإدارة العامة للتعليم بجدة ومكاتب التعليم بمؤشرات عملية حول أثر ممارسات الجودة على أداء المعلمين.
- مساعدة قادة المدارس على تشخيص جوانب القوة والقصور في بيئة الجودة المدرسية.
- تقديم أداة قياس منظمة يمكن الاستفادة منها في مراجعة بيئة الجودة وأثرها على الأداء التدريسي والمهني.
- دعم برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين من خلال تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء.
- تحويل الجودة من إجراءات ورقية إلى ممارسات مدرسية قابلة للقياس والتحسين.

## رابعًا: أهداف الدراسة

### الهدف العام:

قياس وتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة جدة.

### الأهداف الخاصة:

- تحديد درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة جدة.
- قياس مستوى أداء المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ، والتقويم، والنمو المهني والالتزام.
- اختبار الأثر الإحصائي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في أداء المعلمين.
- تحديد البعد الأكثر تأثيرًا من أبعاد الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلمين.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الباحثين تبعًا لمتغيرات المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل المدارس الحكومية.

## خامساً: تساؤلات الدراسة

1. ما درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة جدة؟
2. ما مستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة جدة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في تحسين أداء المعلمين؟
4. ما أثر كل من القيادة المدرسية الداعمة، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والعمل بروح الفريق في أداء المعلمين؟
5. أي أبعاد إدارة الجودة الشاملة أكثر تأثيراً في تحسين أداء المعلمين؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي؟

## سادساً: فروض الدراسة

نظراً لاعتماد الدراسة على المنهج الكمي، تم صياغة الفروض بصورتها الصفرية والبدلية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

| نوع الفرضية    | عنوان الفرضية                                                                                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرئيسية<br>H0 | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في تحسين أداء المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة جدة. |
| الرئيسية<br>H1 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في تحسين أداء المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة جدة.    |
| H1a            | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المدرسية الداعمة في تحسين أداء المعلمين.                                                    |
| H1b            | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين أداء المعلمين.                                                             |
| H1c            | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على المستفيد في تحسين أداء المعلمين.                                                        |
| H1d            | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق في تحسين أداء المعلمين.                                                           |
| H1e            | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.                               |

## سابعًا: الدراسات السابقة

تم تنظيم الدراسات السابقة وفق ثلاثة مسارات: دراسات تأسيسية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دراسات تربط الجودة بأداء المعلم أو تحسين التعلم، ومصادر رسمية تدعم السياق السعودي للتقويم والتميز المدرسي.

### 1. دراسة (Lunenburg 2010)

ناقشت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس من خلال مبادئ ديمنج، وركزت على أهمية القيادة المدرسية الداعمة، والتدريب المستمر، وبناء ثقافة تقلل الخوف وتدعم التحسين. تفيد الدراسة الحالية في تأصيل بعد القيادة الداعمة والتحسين المستمر.

### 2. دراسة : (Sallis 2014)

قدمت إطارًا شاملاً لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، مبيّنًا أن الجودة التعليمية تعتمد على القيادة، والعمل الجماعي، وتحسين العمليات، ورضا المستفيدين. تعد مرجعًا أساسيًا لبناء أبعاد الجودة في الدراسة الحالية.

### 3. دراسة : (Ko و Kigozi 2019)

راجعت الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وخلصت إلى أن التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد تعد من أبرز ممارسات الجودة في التعليم. تدعم هذه الدراسة اختيار أبعاد المتغير المستقل.

### 4. دراسة: (Kapur 2023)

تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المعلمين ونجاح المدرسة، وأكدت أن الجودة لا تتحقق إلا عندما تنعكس على التخطيط، والتدريس، والتقويم، والتطوير المهني للمعلم.

### 5. دراسة : (Anastasiou و Kaiseroglou 2024)

درست العلاقة بين القيادة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، وأظهرت أن القيادة الفاعلة تسهم في دعم التعاون وتوفير الموارد وتشجيع العمل الجماعي. ترتبط هذه الدراسة بفرضية أثر القيادة المدرسية الداعمة.

### 6. دراسة: (Mufidah 2025) وآخرين

حللت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين في التعليم الخاص باستخدام منهج كمي ارتباطي، وأظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلم. تعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات لموضوع البحث الحالي.

## 7. معيار ISO 21001:2018

يقدم متطلبات نظام إدارة للمؤسسات التعليمية يركز على دعم اكتساب الكفايات من خلال التعليم والتعلم وتحسين الخدمات التعليمية. يفيد المعيار في ربط الدراسة بمنظور عالمي لضمان الجودة في المؤسسات التعليمية.

## 8. هيئة تقويم التعليم والتدريب

تعمل عبر المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي على نشر ثقافة التميز وتقويم أداء المدارس وتحديد أولويات التحسين، وهو ما يعزز أهمية دراسة الجودة الشاملة في البيئة المدرسية السعودية.

## 9. وزارة التعليم السعودية وبرنامج تنمية القدرات البشرية

تؤكد رسالة وزارة التعليم على تقديم تعليم ذي جودة عالية بكوادر مؤهلة وبيئة آمنة ومحفزة، كما يركز برنامج تنمية القدرات البشرية على جودة التعليم والتدريب ورفع جاهزية الإنسان للمستقبل.

## تحليل الدراسات السابقة

- تتفق الدراسات على أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم ليست إجراءات إدارية منفصلة، بل ثقافة مؤسسية تتطلب قيادة داعمة ومشاركة العاملين.
- تركز الدراسات الحديثة على ضرورة قياس أثر الجودة على مخرجات محددة، مثل أداء المعلم وجودة التدريس، بدل الاكتفاء بقياس توفر خطط الجودة.
- تؤكد المصادر الرسمية السعودية أهمية التقويم والتميز المدرسي، مما يجعل دراسة أثر الجودة على أداء المعلمين متوافقة مع توجهات التطوير الوطني.
- رغم وفرة الدراسات العامة عن الجودة في التعليم، لا تزال الحاجة قائمة لدراسة ميدانية مركزة على المدارس الحكومية بمدينة جدة.

## ثامناً: الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات والوثائق الرسمية، تتحدد الفجوة البحثية في عدد من الجوانب المتكاملة:

| نوع الفجوة       | توضيح الفجوة في الدراسة الحالية                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفجوة المكانية  | قلة الدراسات الحديثة التي تناولت المدارس الحكومية بمدينة جدة تحديداً في علاقة الجودة الشاملة بأداء المعلمين.      |
| الفجوة الموضوعية | تركيز كثير من الدراسات على الأداء المدرسي أو جودة المؤسسة ككل، بينما تركز الدراسة الحالية مباشرة على أداء المعلم. |
| الفجوة التطبيقية | الحاجة إلى قياس ما إذا كانت الجودة في المدرسة تنعكس فعلاً على التخطيط والتدريس والتقييم والنمو المهني.            |
| الفجوة المنهجية  | إضافة اختبار الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.                        |
| الفجوة الزمنية   | أهمية الدراسة في ظل تزايد الاهتمام بالتقويم والتميز المدرسي وبرامج الاعتماد وتحسين جودة التعليم في المملكة.       |

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال نموذج كمي يربط بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء المعلمين كمتغير تابع داخل المدارس الحكومية بمدينة جدة.

## تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة

### 1. نظرية إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر لجميع العمليات بمشاركة جميع العاملين، مع التركيز على المستفيد وتبني القيادة الداعمة. وفي المدرسة، تعني هذه الفلسفة أن الأداء التعليمي لا يتحسن عبر الرقابة فقط، بل عبر بناء ثقافة مهنية تجعل المعلم شريكاً في التطوير.

### 2. مبادئ ديمنج في الجودة

تؤكد مبادئ ديمنج على الاستمرارية في تحسين الخدمة، وتبني القيادة للتدريب والدعم، وإزالة الخوف، وكسر الحواجز بين الأقسام. وتترجم هذه المبادئ في المدرسة إلى قيادة داعمة، ومجتمعات تعلم مهنية، وتدريب مستمر، وتقويم بنائي لا يستهدف تصيد الأخطاء.

### 3. نظرية النظم في التعليم

تتظر نظرية النظم إلى المدرسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة. وبناء على ذلك، فإن تحسين أداء المعلم يمثل حلقة مركزية في تحسين مخرجات التعلم، لأن المعلم هو الرابط العملي بين موارد المدرسة ونتائج الطلاب.

### 4. معيار ISO 21001 للمؤسسات التعليمية

يدعم معيار ISO 21001 فكرة وجود نظام إدارة مخصص للمؤسسات التعليمية قادر على دعم اكتساب الكفايات من خلال التعليم والتعلم. ومن ثم يمكن الاستفادة منه لتأكيد أن الجودة في المدرسة يجب أن تقاس من خلال العمليات التعليمية والمخرجات المهنية وليس فقط من خلال الوثائق.

## النموذج المفاهيمي للدراسة

| المتغير                               | الأبعاد                                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة | القيادة المدرسية الداعمة - التحسين المستمر - التركيز على المستفيد - العمل بروح الفريق |
| المتغير التابع: أداء المعلمين         | التخطيط والتنفيذ - التقويم والتغذية الراجعة - النمو المهني والالتزام                  |
| المتغيرات الديموغرافية والوظيفية      | الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية              |

## عاشراً: المنهجية وطرق البحث

### نوع البحث

تنتمي الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية ذات الطابع الارتباطي التفسيري، إذ تسعى إلى وصف درجة تطبيق الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين، ثم اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات.

### منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مناسبة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وقياس حجم الأثر.

### تصميم الدراسة

تستخدم الدراسة تصميمًا مقطعيًا Cross-Sectional Design؛ حيث تجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة من المدارس المستهدفة في مدينة جدة، ثم تعالج باستخدام برنامج SPSS أو برنامج إحصائي مكافئ.

### خطوات التنفيذ

- مراجعة الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية المتعلقة بالجودة المدرسية وأداء المعلمين.
- بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفروض والتساؤلات.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بناء على أبعاد الدراسة.
- عرض الأداة على محكمين متخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم.
- تطبيق دراسة استطلاعية محدودة لاختبار وضوح الفقرات وثبات الأداة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

## الاعتبارات الأخلاقية

- التأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات تستخدم لأغراض علمية فقط.
- عدم جمع بيانات تعريفية مباشرة تكشف هوية المشاركين أو المدارس.
- عرض النتائج بصورة إجمالية لا تنسب لأي فرد أو مدرسة محددة.
- حفظ البيانات بسرية وعدم مشاركتها مع أطراف غير مخولة.

## الحادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قادة وقائدات المدارس، والوكلاء والوكيلات، والمشرفين التربويين، والمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمدينة جدة التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. ويعود اختيار هذه الفئات إلى ارتباطها المباشر بتطبيق الجودة المدرسية وملاحظة أثرها على أداء المعلمين.

### عينة الدراسة

تقترح الدراسة استخدام عينة عشوائية طبقية أو عنقودية تراعي توزيع المدارس حسب مكاتب التعليم والمراحل الدراسية. ويستهدف البحث جمع ما بين 200 و220 استجابة صالحة للتحليل من مدارس حكومية مختلفة بمدينة جدة، بما يتناسب مع طبيعة التحليل الكمي واختبار الانحدار المتعدد.

| العنصر              | التحديد                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| وحدة التحليل        | الفرد المشارك في الاستبانة من الفئات التعليمية المستهدفة                 |
| حجم العينة المستهدف | 200 - 220 مبحوثاً                                                        |
| طريقة الاختيار      | عينة عشوائية طبقية أو عنقودية بحسب إمكانية الوصول للمدارس                |
| مبرر الاختيار       | تمثيل المراحل الدراسية ومكاتب التعليم، وتحقيق حجم مناسب للتحليل الإحصائي |
| معايير الاستبعاد    | الاستبانات غير المكتملة أو الإجابات النمطية غير الجادة                   |

## الثاني عشر: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات. وقد صممت الأداة لتقيس المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال أبعاد واضحة وفقرات قابلة للتحليل الإحصائي.

| الدرجة | الاستجابة     |
|--------|---------------|
| 1      | لا أوافق بشدة |
| 2      | لا أوافق      |
| 3      | محايد         |
| 4      | أوافق         |
| 5      | أوافق بشدة    |

### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

- الجنس: ذكر / أنثى.
- المسمى الوظيفي: قائد/قائدة مدرسة - وكيل/وكيلة - معلم/معلمة - مشرف/مشرفة تربوية.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس - دبلوم عال - ماجستير - دكتوراه.
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات - 11 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة.
- المرحلة الدراسية: ابتدائية - متوسطة - ثانوية.

### الجزء الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة - المتغير المستقل

#### أ. القيادة المدرسية الداعمة

1. توفر إدارة المدرسة بيئة مهنية تشجع المعلمين على الإبداع دون خوف من الخطأ.
2. توضح قيادة المدرسة رؤية الجودة ومعايير الأداء لجميع العاملين.
3. تقدم القيادة المدرسية الدعم والموارد اللازمة لتحسين التدريس.

4. يعتمد قائد المدرسة على التوجيه والتطوير أكثر من التفتيش وتصيد الأخطاء.

5. تستخدم القيادة المدرسية البيانات والتقارير في اتخاذ قرارات التحسين.

### ب. التحسين المستمر

1. تراجع المدرسة نتائج الطلاب بانتظام لاكتشاف فرص تحسين التدريس.

2. تنفذ المدرسة برامج تطوير مهني مستمرة مرتبطة باحتياجات المعلمين.

3. تشجع المدرسة تجريب استراتيجيات تدريس حديثة ومراجعة نتائجها.

4. توثق المدرسة الممارسات التعليمية الناجحة وتنتشرها بين المعلمين.

5. تعالج المدرسة جوانب القصور من خلال خطط تحسين قابلة للمتابعة.

### ج. التركيز على المستفيد

1. تبنى الأنشطة والخطط التعليمية وفق احتياجات الطلاب وقدراتهم.

2. تستفيد المدرسة من ملاحظات الطلاب وأولياء الأمور في تحسين البيئة التعليمية.

3. يدرب المعلمون على التواصل الفعال مع الطلاب وأولياء الأمور.

4. تقيس المدرسة رضا المستفيدين عن الخدمات التعليمية بصورة دورية.

5. تراعي المدرسة تنوع احتياجات الطلاب عند التخطيط للتعليم والتقويم.

### د. العمل بروح الفريق والمشاركة

1. تفعل المدرسة مجتمعات التعلم المهنية لتبادل الخبرات بين المعلمين.

2. يشترك قائد المدرسة المعلمين في القرارات التربوية المؤثرة في عملهم.

3. تنتشر ثقافة التعاون بين المعلمين بدل العمل الفردي المنعزل.

4. تنفذ المدرسة مبادرات جماعية لتحسين التعلم داخل الصفوف.

5. تقدر المدرسة إنجازات فرق العمل التعليمية وليس الإنجازات الفردية فقط.

## الجزء الثالث: أداء المعلمين - المتغير التابع

### أ. الأداء في التخطيط والتنفيذ

1. يلتزم المعلمون بإعداد خطط دروس واضحة تراعي الفروق الفردية.
2. يوظف المعلمون استراتيجيات تعلم نشط مناسبة لأهداف الدرس.
3. يستخدم المعلمون التقنيات التعليمية بطريقة تخدم تعلم الطلاب.
4. يدير المعلمون وقت الحصة بكفاءة لتحقيق أهداف التعلم.
5. يربط المعلمون المحتوى الدراسي بتطبيقات واقعية قريبة من خبرات الطلاب.

### ب. الأداء في التقويم والتغذية الراجعة

1. يستخدم المعلمون أساليب تقويم متنوعة لقياس تعلم الطلاب.
2. يقدم المعلمون تغذية راجعة واضحة تساعد الطلاب على تحسين أدائهم.
3. يوظف المعلمون نتائج التقويم في تعديل خطط التدريس.
4. يصمم المعلمون أدوات تقويم تتسم بالموضوعية والملاءمة.
5. يتابع المعلمون تقدم الطلاب المتعثرين بخطط علاجية مناسبة.

### ج. النمو المهني والالتزام

1. يحرص المعلمون على حضور البرامج التدريبية وتطوير كفاياتهم.
2. يتقبل المعلمون الملاحظات الإشرافية ويحولونها إلى خطط تحسين.
3. يلتزم المعلمون بأخلاقيات المهنة والأنظمة المدرسية.
4. يبادر المعلمون بتقديم أفكار لحل مشكلات المدرسة.
5. يشارك المعلمون في أنشطة ومبادرات تسهم في تحسين البيئة المدرسية.

صدق الأداة وثباتها

- الصدق الظاهري وصدق المحتوى: عرض الاستبانة على محكمين متخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم.
- الدراسة الاستطلاعية: تطبيق أولي على عينة محدودة للتأكد من وضوح الفقرات وسهولة الإجابة.
- الثبات: استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتعد القيمة 0.70 فأعلى مقبولة في الدراسات الإدارية والتربوية.
- الاتساق الداخلي: قياس معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

## ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج SPSS أو برنامج إحصائي مكافئ لمعالجة البيانات واختبار الفروض وفق الأساليب الآتية:

| الأسلوب الإحصائي                         | الغرض من الاستخدام                                                                    |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| التكرارات والنسب المئوية                 | وصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.                                        |
| المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية | تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين.                           |
| معامل ألفا كرونباخ                       | اختبار ثبات أداة الدراسة ومحاورها.                                                    |
| معامل ارتباط بيرسون                      | قياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة وأداء المعلمين.                      |
| تحليل الانحدار الخطي المتعدد             | اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أداء المعلمين وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً. |
| اختبار T لعينتين مستقلتين                | اختبار الفروق حسب المتغيرات الثنائية مثل الجنس أو نوع الوظيفة عند الحاجة.             |
| تحليل التباين الأحادي ANOVA              | اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية.                     |
| اختبارات المقارنات البعدية Tukey         | تحديد مصدر الفروق عند وجود فروق دالة إحصائية.                                         |

## رابع عشر: حدود الدراسة

| نوع الحد         | التحديد                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحدود الموضوعية | تقتصر الدراسة على قياس أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: القيادة الداعمة، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد، والعمل بروح الفريق في أداء المعلمين. |
| الحدود المكانية  | المدارس الحكومية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.                                                                                               |
| الحدود البشرية   | قادة المدارس، الوكلاء، المشرفون التربويون، والمعلمون في المدارس المستهدفة.                                                                             |
| الحدود الزمنية   | تطبق الدراسة خلال العام الدراسي 2026 وفق فترة جمع البيانات المتاحة.                                                                                    |
| حدود التعميم     | تعمم النتائج في حدود عينة الدراسة وخصائصها، ولا يجوز تعميمها على جميع مدارس المملكة إلا بحذر منهجي أو من خلال دراسات أوسع.                             |

## خامس عشر: المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. العجمي، عساف سعد. (2021). أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (62)، 189-169.  
الرابط: [https://mbse.journals.ekb.eg/article\\_164942.html](https://mbse.journals.ekb.eg/article_164942.html)
2. الغامدي، عمير بن سفر. (2011). تقييم إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (22)، 404-371.  
الرابط: [https://journals.ekb.eg/article\\_145193.html](https://journals.ekb.eg/article_145193.html)
3. القحطاني، محمد قبلان عبد الله آل سلمان. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط.  
الرابط: [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_135562.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_135562.html)
4. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). معايير التقويم والاعتماد المدرسي للمدارس الحكومية. الرياض: المملكة العربية السعودية.  
الرابط: <https://etec.gov.sa/ar/centers/ncsee>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Alghamdi, A. S. A. (2018). Leading School Improvement in Saudi Arabian Schools: Investigating Total Quality Management Practices. PhD Thesis, Manchester Metropolitan University. Link: <https://espace.mmu.ac.uk/628039/1/Abdullah%20Saad%20A%20Alghamdi%20%28%20PhD%20Thesis%20%29...pdf>
6. Deming, W. E. (2000). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press. Link: <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
7. Kapur, R. (2023). Total Quality Management Practices and its Implication to Teachers' Performance and School Success. International Journal of Social Science and Human Research, 2(6).  
Link: <http://ijsshrmr.com/v2i6/8.php>

8. Lunenburg, F. C. (2010). Total quality management applied to schools. Schooling, 1(1), 1-6. Link:

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Total%20Quality%20Management%20Applied%20to%20Schools%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf>

9. Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). London: Routledge.

Link: <https://www.routledge.com/Total-Quality-Management-in-Education/Sallis/p/book/9780749437961>