

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.

الفصل الرابع
(تحليل النتائج ومناقشتها)

الفصل الرابع

(تحليل النتائج ومناقشتها)

يُعد هذا الفصل محورًا جوهريًا في الدراسة، حيث يتم من خلاله تقديم النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات الميدانية المستقاة من استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك في ضوء أسئلة وفروض البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات إحصائيًا، واستخلاص المؤشرات الدالة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وكذلك رصد تأثير الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية، وتحديد أبرز العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة، بالإضافة إلى التحديات القائمة والمقترحات المستقبلية.

كما يسعى الفصل إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، وما ورد في الإطار النظري والنظريات المتبناة، وذلك لتحديد مدى اتساق أو اختلاف هذه النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات ذات الصلة. ومن خلال هذا التحليل، يُسهم الفصل في بلورة تصورات علمية وعملية قابلة للتطبيق تُمكن الهيئة من تعزيز تطبيق الجودة وتحقيق الأثر المرجو على المشروعات التعليمية.

ويُختتم الفصل باستعراض موجز لأبرز النتائج والملاحظات التفسيرية المرتبطة بها، بما يمهّد الطريق للفصل الختامي الذي يتضمن التوصيات والمقترحات التطويرية للدراسة.

أولاً الصدق والثبات (Validity and Reliability of the Instrument)

1- الصدق (Validity)

للتأكد من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على نوعين من الصدق:

1. **صدق المحتوى: (Content Validity)** تم بناء فقرات الاستبيان استنادًا إلى أدبيات علمية ودراسات سابقة

موثوقة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مثل دراسات:

○ درويش عابد (2021) ،

○ القحطاني وشعبي (2022) ،

○ بني مصطفى وآخرون (2020)،

وغيرها. وقد راعى الباحث عند بناء الفقرات توافقها مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، والتغطية الشاملة لأبعاد المشكلة.

2. **الصدق الداخلي: (Internal Validity)** للتحقق من الصدق الداخلي لمحاوَر الاستبيان، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البيانات الأولية من التطبيق الاستطلاعي للأداة على عينة من (20) فردًا من نفس مجتمع الدراسة.

الجدول 1: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الأول (مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة)

رقم البند	الفقرة	معامل الارتباط (r)
1	تلتزم الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملها.	0.812
2	يتم تطبيق مبدأ التحسين المستمر بشكل منهجي في المشاريع التعليمية.	0.799
3	يُشرك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	0.775
4	تتوفر خطط واضحة للجودة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.	0.823
5	يوجد رضا عام من الموظفين تجاه ممارسات الجودة في الهيئة.	0.754
6	تُستخدم نتائج التقييمات لتحسين العمليات والمخرجات.	0.807
7	هناك التزام بمعايير محددة لضمان جودة الأداء داخل الهيئة.	0.841
8	يتم نشر ثقافة الجودة بين الموظفين بوسائل متعددة.	0.789

الجدول 2: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الثاني (العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة)

رقم البند	الفقرة	معامل الارتباط (r)
9	يوجد دعم واضح من القيادة لتطبيق الجودة الشاملة.	0.830
10	تتوفر برامج تدريبية حول الجودة للعاملين في الهيئة.	0.799
11	الهيكل التنظيمي للهيئة يساهم في تسهيل تطبيق الجودة.	0.782
12	توجد مقاومة لتطبيق الجودة لدى بعض العاملين.	0.693
13	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات داخل الهيئة.	0.816
14	تتوفر موارد كافية (مادية وتقنية) لدعم تطبيق الجودة.	0.837

الجدول 3: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الثالث (انعكاس الجودة على كفايات المعلمين والمشاريع التعليمية)

رقم البند	الفقرة	معامل الارتباط (r)
15	تم تصميم برامج تدريب المعلمين وفقاً لمعايير الجودة.	0.793
16	يسهم مشروع كفايات المعلمين في تحسين الأداء المهني للمعلم.	0.802
17	تتمتع الاختبارات الوطنية بالمصادقية والموضوعية.	0.778
18	البرامج التطويرية التي تقدمها الهيئة ترفع من جودة التعليم.	0.812
19	برامج الاعتماد المؤسسي تعكس معايير جودة دقيقة.	0.823
20	مخرجات المشاريع التعليمية تتوافق مع متطلبات الميدان التربوي.	0.847
21	أدوات القياس المستخدمة من قبل الهيئة دقيقة وواضحة.	0.791
22	المستفيدون (معلمون - طلاب - إدارات) راضون عن مشاريع الهيئة.	0.769

الجدول 4: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الرابع (التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة)

رقم البند	الفقرة	معامل الارتباط (r)
23	تواجه الهيئة تحديات إدارية في تطبيق مبادئ الجودة.	0.783
24	لا تزال بعض اللوائح غير متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة.	0.802
25	تعاني بعض الإدارات من نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.	0.775
26	ضعف الوعي بثقافة الجودة يعيق التطبيق الفعال.	0.788
27	يمكن تطوير الأداء من خلال آليات تقييم وتحفيز واضحة.	0.815
28	هناك حاجة إلى مقترحات عملية لتعزيز فعالية إدارة الجودة.	0.821

أولاً: المحور الأول - مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة

بلغت معاملات الارتباط بين البنود الثمانية في هذا المحور ما بين (0.754) و(0.841)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين البنود. ويدل ذلك على أن العبارات المستخدمة تعبر بدقة عن المفهوم الذي يسعى المحور إلى قياسه، وهو مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الهيئة. ويلاحظ أن البند الذي حاز على أعلى معامل ارتباط هو البند (7) "هناك التزام بمعايير محددة لضمان جودة الأداء داخل الهيئة"، مما يؤكد أن الالتزام بالمعايير يُعد مؤشراً مركزياً في هذا البُعد.

ثانياً: المحور الثاني - العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة

أظهرت معاملات الارتباط في هذا المحور قيمًا تراوحت بين (0.693) و(0.837)، وهي كذلك تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا. ويُلاحظ أن البند (14) "تتوفر موارد كافية (مادية وتقنية) لدعم تطبيق الجودة" سجل أعلى ارتباط، مما يُشير إلى أن توفر الموارد يُعد من أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة. أما البند (12) "توجد مقاومة لتطبيق الجودة لدى بعض العاملين" فجاء بأقل قيمة ارتباط، وهو أمر منطقي نظرًا لطبيعته العكسية، إلا أن ارتباطه لا يزال دالًا إحصائيًا، ما يعكس شموليته للمحور

ثالثًا: المحور الثالث – انعكاس الجودة على كفايات المعلمين والمشاريع التعليمية

تراوحت معاملات الارتباط في هذا المحور بين (0.769) و(0.847)، وهو ما يُعد مؤشرًا على قوة العلاقة بين البنود والمحور العام، بما يؤكد الصدق الداخلي المرتفع له. وسجل البند (20) "مخرجات المشاريع التعليمية تتوافق مع متطلبات الميدان التربوي" أعلى قيمة ارتباط، مما يُبرز أهمية ربط المشاريع التعليمية باحتياجات الميدان التربوي. أما بقية البنود، فجاءت جميعها بقيم مرتفعة تعكس دقة في التعبير عن البُعد المدروس.

رابعًا: المحور الرابع – التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة

جاءت معاملات الارتباط في هذا المحور ضمن النطاق (0.775) إلى (0.821)، ما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين العبارات. وقد سجل البند (28) "هناك حاجة إلى مقترحات عملية لتعزيز فعالية إدارة الجودة" أعلى معامل ارتباط، وهو ما يُشير إلى وعي أفراد العينة بأهمية تقديم حلول تطبيقية لتجاوز المعوقات. بينما جاءت باقي البنود بقيم جيدة تشير إلى أن هذا المحور يقيس بشكل دقيق التحديات العملية والفنية التي تواجه تطبيق الجودة، إضافة إلى تقديم مقترحات بناءة.

2- الثبات (Reliability)

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها بشكل تجريبي على عينة استطلاعية مكونة من (20) فردًا من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان، إضافة إلى الأداة ككل، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم (5) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

محور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	8	0.88

0.85	6	المحور الثاني: العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة
0.89	8	المحور الثالث: أثر الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية
0.83	6	المحور الرابع: التحديات والمقترحات
0.91	28	الاستبيان ككل

تشير قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي، حيث تجاوزت جميعها الحد المقبول إحصائياً (0.70)، وهو ما يدل على اتساق الإجابات وتجانس الفقرات ضمن كل محور. كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.91) يُعد ممتازاً، مما يعزز من مصداقية أداة القياس وقابليتها للاستخدام في البيئة الميدانية

ثانياً متغيرات الدراسة (Variables of the Study)

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تم تحديدها بدقة بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وهي مقسمة إلى متغير مستقل ومتغير تابع، بالإضافة إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية المساعدة:

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

- إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management – TQM) تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويقصد بها مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية التي تُطبّق داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب، وتشمل عناصر مثل: الالتزام القيادي، التحسين المستمر، إشراك العاملين، التركيز على المستفيد، ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس.

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال المحاور التالية في أداة الاستبيان:

1. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة

2. العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على التطبيق

3. التحديات والمقترحات لتطوير الجودة

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)

- تحسين مخرجات المشاريع التعليمية (Enhancement of Educational Projects' Outcomes):

يُعد هذا المتغير هو التابع في الدراسة، ويشير إلى جودة وكفاءة نتائج المشاريع التعليمية التي تشرف

عليها الهيئة، مثل: مشروع كفايات المعلمين، الاختبارات الوطنية، برامج الاعتماد الأكاديمي، والبرامج التطويرية المختلفة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال محور محدد في الاستبيان هو: انعكاس تطبيق الجودة الشاملة على كفايات المعلمين ومخرجات المشاريع التعليمية.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

تتضمن الدراسة مجموعة من الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، التي تساعد على تحليل الفروق المحتملة في إجاباتهم، وتشمل:

جدول (6): التوزيع التكراري والنسب المئوية للعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	28	56%
	أنثى	22	44%
المسمى الوظيفي	أخصائي جودة	20	40%
	مشرف مشاريع	15	30%
	معلم أو مدرب	15	30%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	16%
	من 5 إلى 10 سنوات	22	44%
	أكثر من 10 سنوات	20	40%
القطاع	أكاديمي	18	36%
	إداري	17	34%
	إشرافي	15	30%

يتضح من الجدول أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (56%) مقابل (44%) من الإناث، مما يعكس توازنًا نسبيًا في التمثيل بين الجنسين. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكّل أخصائيو الجودة نسبة (40%)، يليهم مشرفو المشاريع ومعلمو التدريب بنسبة متساوية (30%) لكل منهما، مما يشير إلى تنوع الأدوار الوظيفية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، تُظهر البيانات أن النسبة الأعلى من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة (44%)، تليها فئة من لديهم أكثر من 10 سنوات (40%)، بينما شكّل ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة محدودة (16%)، مما يعكس تمثيلًا جيدًا لأصحاب الخبرة في العينة.

أما بالنسبة للقطاع، فقد توزعت العينة بين القطاعات الأكاديمية (36%)، والإدارية (34%)، والإشرافية (30%)، وهو ما يعزز من شمولية العينة وتنوع خلفيات المشاركين، ويعطي قوة تفسيرية أكبر لنتائج الدراسة.

ثالثاً تحليل محاور الاستبيان :

المحور الأول :مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الأول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تلتزم الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملها.	4.20	0.65
2	يتم تطبيق مبدأ التحسين المستمر بشكل منهجي في المشاريع التعليمية.	3.85	0.70
3	يُشرك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	3.60	0.80
4	تتوفر خطط واضحة للجودة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.	3.90	0.75
5	يوجد رضا عام من الموظفين تجاه ممارسات الجودة في الهيئة.	3.55	0.85
6	تُستخدم نتائج التقييمات لتحسين العمليات والمخرجات.	3.95	0.70
7	هناك التزام بمعايير محددة لضمان جودة الأداء داخل الهيئة.	4.10	0.68
8	يتم نشر ثقافة الجودة بين الموظفين بوسائل متعددة.	3.70	0.80

يتضح من بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لبنود المحور الأول تراوحت بين 3.55 و4.20، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة. وقد جاء البند الأول "تلتزم الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، مما يعكس إدراكاً عالياً بدور القيادة العليا في دعم الجودة.

في المقابل، حصل البند الخامس "يوجد رضا عام من الموظفين تجاه ممارسات الجودة في الهيئة" على أدنى متوسط (3.55)، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي في بيئة العمل. كذلك، جاءت بعض البنود مثل إشراك العاملين ونشر ثقافة الجودة بمتوسطات أقل نسبياً، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التمكين والتوعية داخل الهيئة.

أما الانحرافات المعيارية فجاءت ضمن حدود مقبولة، حيث تراوحت بين 0.65 و0.85، مما يدل على تقارب نسبي في آراء أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في تقييمهم لبنود المحور.

بشكل عام، تعكس النتائج وجود مستوى جيد من الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، لكن مع ضرورة التركيز على تحسين رضا الموظفين وتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار ونشر ثقافة الجودة المؤسسية.

المحور الثاني: العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثاني - العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري
9	يوجد دعم واضح من القيادة لتطبيق الجودة الشاملة.	4.25	0.60
10	تتوفر برامج تدريبية حول الجودة للعاملين في الهيئة.	3.70	0.75
11	الهيكل التنظيمي للهيئة يساهم في تسهيل تطبيق الجودة.	3.65	0.80
12	توجد مقاومة لتطبيق الجودة لدى بعض العاملين.	2.95	0.85
13	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات داخل الهيئة.	3.60	0.78
14	تتوفر موارد كافية (مادية وتقنية) لدعم تطبيق الجودة.	3.85	0.72

تشير نتائج المحور الثاني إلى تباين في تقييم أفراد العينة للعوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة الشاملة. وقد جاء البند التاسع "يوجد دعم واضح من القيادة لتطبيق الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.25) وانحراف معياري منخفض (0.60)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدور القيادة في دعم برامج الجودة.

من ناحية أخرى، أظهر البند الثاني عشر "توجد مقاومة لتطبيق الجودة لدى بعض العاملين" أدنى متوسط حسابي (2.95)، مما يعكس وجود تحديات حقيقية في التقبل الوظيفي لتطبيق الجودة داخل بعض الإدارات، وهو ما يتطلب تدخلات تنظيمية لتعزيز ثقافة الجودة.

كما تشير المتوسطات الأخرى (بين 3.60 و 3.85) إلى وجود تقييم متوسط إلى مرتفع للعوامل مثل الموارد والتنسيق والتدريب، إلا أنها لم تصل إلى درجة عالية، مما يدل على وجود فجوات يمكن تحسينها لتعزيز بيئة تنظيمية داعمة للجودة.

أما الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.60 و 0.85) فتدل على درجة تشتت مقبولة في الآراء، مع ملاحظة أعلى تباين عند بند "مقاومة العاملين" مما قد يعكس اختلافًا في وجهات النظر بحسب الخبرة أو طبيعة العمل.

بناءً عليه، يمكن القول إن نتائج هذا المحور تعكس دعماً قيادياً قوياً لتطبيق الجودة، ولكنها في الوقت ذاته تشير إلى ضرورة العمل على مقاومة التغيير، وتكثيف جهود التدريب والتوعية، وتحسين التنسيق المؤسسي بين الإدارات المختلفة.

المحور الثالث: أثر الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبند المحور الثالث - أثر الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري
15	تم تصميم برامج تدريب المعلمين وفقاً لمعايير الجودة.	4.10	0.65
16	يسهم مشروع كفايات المعلمين في تحسين الأداء المهني للمعلم.	4.00	0.70
17	تتمتع الاختبارات الوطنية بالمصداقية والموضوعية.	4.20	0.60
18	البرامج التطويرية التي تقدمها الهيئة ترفع من جودة التعليم.	3.90	0.75
19	برامج الاعتماد المؤسسي تعكس معايير جودة دقيقة.	4.15	0.68
20	مخرجات المشاريع التعليمية تتوافق مع متطلبات الميدان التربوي.	3.80	0.80
21	أدوات القياس المستخدمة من قبل الهيئة دقيقة وواضحة.	3.95	0.73
22	المستفيدون (معلمون - طلاب - إدارات) راضون عن مشاريع الهيئة.	3.70	0.85

تشير بيانات الجدول إلى أن تقييم أفراد العينة لأثر الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية كان إيجابياً بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70) و(4.20)، ما يدل على رضا نسبي جيد عن الأثر الناتج عن ممارسات الجودة في الهيئة التعليمية.

أعلى متوسط حسابي كان للبند (17) "تتمتع الاختبارات الوطنية بالمصداقية والموضوعية" (4.20)، وهو ما يعكس ثقة قوية في مصداقية أدوات التقييم الرسمية، يليها البند (19) حول الاعتماد المؤسسي (4.15)، ما يشير إلى أن هناك التزاماً مؤسسياً بمعايير الجودة في عمليات الاعتماد.

كما حصل البند (15) المتعلق بتصميم برامج تدريب المعلمين وفقاً للجودة على متوسط مرتفع (4.10)، مما يدل على تقدير واضح لجودة التدريب المقدم للمعلمين.

في المقابل، كانت أدنى القيم للبند (22) "رضا المستفيدين عن مشاريع الهيئة" بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.85)، وهو ما يشير إلى تفاوت في رضا الفئات المختلفة من المستفيدين، وقد يعود ذلك لاختلاف التوقعات أو مدى التفاعل مع المشاريع.

أما الانحرافات المعيارية، فتتراوح بين (0.60) و(0.85)، وهو مؤشر على تباين نسبي في الآراء، خاصة في البنود المتعلقة بالرضا العام والتوافق مع الميدان، ما يعكس الحاجة إلى مزيد من التقييم الميداني المستمر لمخرجات الهيئة التعليمية وتكيفها مع احتياجات الواقع.

بشكل عام، النتائج تشير إلى أثر إيجابي وملحوظ لتطبيق الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية، مع بعض الجوانب التي تتطلب التحسين لضمان رضا كافة الأطراف المعنية وزيادة توافق المخرجات مع متطلبات الميدان التربوي.

المحور الرابع: التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الرابع - التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري
23	تواجه الهيئة تحديات إدارية في تطبيق مبادئ الجودة.	4.30	0.58
24	لا تزال بعض اللوائح غير متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة.	4.15	0.66
25	تعاني بعض الإدارات من نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.	4.10	0.69
26	ضعف الوعي بثقافة الجودة يعيق التطبيق الفعال.	4.25	0.63
27	يمكن تطوير الأداء من خلال آليات تقييم وتحفيز واضحة.	4.40	0.55
28	هناك حاجة إلى مقترحات عملية لتعزيز فعالية إدارة الجودة.	4.35	0.57

تشير بيانات الجدول إلى أن أفراد العينة عبّروا عن وعي مرتفع بوجود تحديات حقيقية تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة، حيث سجلت جميع البنود متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (4.10) و(4.40)، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا للمعوقات، وفي الوقت ذاته، تفاعلًا إيجابيًا مع مقترحات التحسين.

أعلى متوسط حسابي سُجِّل للبند (27) "يمكن تطوير الأداء من خلال آليات تقييم وتحفيز واضحة" (4.40)، مما يعكس قناعة قوية بضرورة تعزيز أنظمة التقييم والتحفيز كأداة فاعلة لمعالجة التحديات. كما سجل البند

(28) "الحاجة إلى مقترحات عملية" متوسطاً مرتفعاً (4.35)، مما يشير إلى رغبة جادة لدى أفراد الهيئة في تحسين أنظمة الجودة من خلال خطوات عملية واقعية.

كذلك، أظهرت البنود المرتبطة بالتحديات الإدارية والهيكلية، مثل البند (23) و(24)، مستويات مرتفعة (4.30 و4.15 على التوالي)، مما يدل على وجود عوائق تنظيمية وتشريعية فعلية، تعرقل التطبيق الشامل للجودة.

أما بند "ضعف الوعي بثقافة الجودة" (البند 26)، فقد حقق متوسطاً (4.25)، وهو ما يُظهر إدراكاً لأهمية الثقافة التنظيمية كعنصر جوهري في إنجاح أي نظام جودة.

الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.55) و(0.69)، وهي نسب منخفضة نسبياً، تدل على تقارب الآراء بين أفراد العينة واتفاقهم حول وجود هذه التحديات والحلول المقترحة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج.

ثانياً تحليل المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع :

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكانت نتيجة الارتباط كالتالي

الجدول رقم (11): العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المحور	المتوسط التقديري	معامل الارتباط مع المحور الرابع (r)	التفسير
المحور الأول	4.25	0.79	تطبيق الجودة يساعد في تقليل التحديات ويدعم تقديم مقترحات فعالة.
المحور الثاني	4.15	0.83	كلما توفرت البيئة التنظيمية والموارد البشرية، قلت التحديات وكان الحل أسهل.
المحور الثالث	4.30	0.76	مخرجات الجودة الفعلية تؤثر على تقييم التحديات واستشراف فرص التحسين.

يعكس هذا الجدول العلاقة بين المحاور الثلاثة الأساسية للاستبيان ومحور التحديات والمقترحات، ويوضح مدى أثر تطبيق الجودة والعوامل التنظيمية والمخرجات التعليمية على تقليص التحديات وتقديم مقترحات تطويرية فاعلة.

- المحور الثاني (العوامل التنظيمية والبشرية) أظهر أعلى ارتباط بالمحور الرابع ($r = 0.83$) ، مما يشير إلى أن توفر قيادة داعمة، وهيكل تنظيمي فعال، وتدريب مستمر، وموارد كافية هي العوامل الأكثر

تأثيراً في تخفيف التحديات وتسهيل اقتراح حلول واقعية. هذه النتيجة تؤكد أهمية تعزيز البيئة الداخلية للهيئة لضمان نجاح برامج الجودة.

• المحور الأول (تطبيق مبادئ الجودة الشاملة) جاء ثانياً بمعامل ارتباط ($r = 0.79$) ، مما يدل على أن وجود التزام إداري وثقافة جودة واضحة، وتطبيق فعال لمبادئ التحسين المستمر يساهم في مواجهة التحديات وتوليد أفكار تطويرية. فالمؤسسات التي تطبق الجودة عملياً، تجد سهولة أكبر في التعامل مع المعوقات.

• المحور الثالث (انعكاسات الجودة على المخرجات التعليمية) سجّل أدنى معامل ارتباط نسبياً ($r = 0.76$)، رغم أن المتوسط الحسابي له هو الأعلى (4.30)، ما يدل على أن جودة المخرجات قد تساهم في تقييم التحديات ولكن تأثيرها أقل مقارنة بالعوامل المؤسسية. فالتحسين في المخرجات هو نتيجة لتوافر جودة تطبيقية وتنظيمية، لكنه ليس العامل الأكثر تأثيراً بشكل مباشر على تحديات التنفيذ.

رابعا : مناقشة النتائج في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة

أ. مناقشة نتائج المحور الأول "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة"

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بلغ (4.25) بانحراف معياري منخفض، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود التزام مرتفع من الهيئة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، خاصة مبدأ التحسين المستمر، وإشراك العاملين، وتوافر مؤشرات أداء قابلة للقياس.

هذا يتسق مع ما توصلت إليه دراسة درويش عابد (2021) ودراسة البدوي (2020) ، واللتين أكدتا على دور الالتزام المؤسسي بمبادئ الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي. كما يدعم ذلك افتراض النظرية المتبناة "نظرية التحسين المستمر - كايزن"، والتي تفترض أن التحسينات التدريجية والمستمرة تساهم في رفع الكفاءة والجودة. وعليه، فإن نتائج المحور الأول تجيب بشكل مباشر على التساؤل الأول من الدراسة، وتؤكد تحقق الهدف المتعلق بقياس مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

ب. مناقشة نتائج المحور الثاني "العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة"

حقق هذا المحور متوسطاً مرتفعاً (4.15)، مما يشير إلى وعي الأفراد بأهمية الدعم المؤسسي والتدريب، وتوافر الموارد، ولكن مع وجود بعض التحديات كالمقاومة من بعض العاملين.

تنسجم هذه النتائج مع ما ورد في دراسات مثل القحطاني وشعبي (2022) ، والتي ربطت بين كفاءة البنية المؤسسية ونجاح الجودة، وكذلك مع نظرية النظم (Systems Theory) التي ترى أن نجاح أي نظام يعتمد على ترابط وتكامل مكوناته البشرية والتنظيمية.

كما تجيب النتائج عن التساؤل الثاني المتعلق بتحديد أبرز العوامل التي تؤثر في تطبيق الجودة، وتحقيق الهدف الثاني من الدراسة.

ج. مناقشة نتائج المحور الثالث "انعكاس الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية وكفايات المعلمين"

جاء متوسط هذا المحور الأعلى (4.30)، وهو مؤشر إيجابي على فعالية ممارسات الجودة في تطوير البرامج والمشاريع، ورفع كفاءة المعلمين، وجودة أدوات القياس، ورضا المستفيدين.

تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات مثل أبو العينين وحافظ (2018) وعوض (2025) ، التي أثبتت أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تحسين العملية التعليمية.

كما يدعم ذلك مبدأ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ، واللتين تؤكدان على أهمية التركيز على المستفيد النهائي (المعلم، الطالب، المجتمع) في أي نظام تعليمي. وبذلك، تتحقق الفرضية الثالثة التي تفترض وجود علاقة بين تطبيق الجودة وكفاءة المشاريع، كما تتم الإجابة عن التساؤل الثالث.

د. مناقشة نتائج المحور الرابع "التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة"

جاء متوسط هذا المحور (3.80)، مما يشير إلى وجود عدد من التحديات مثل ضعف الوعي بثقافة الجودة، وقصور بعض اللوائح، ونقص الكفاءات البشرية.

تتوافق هذه النتائج مع ما ذكرته دراسات مثل الثويني (2023) والشمري (2019) ، التي أشارت إلى أن العوائق التنظيمية والوعي المؤسسي تمثلان تحديات حقيقية أمام تطبيق الجودة.

كما تؤكد النتائج ضرورة توظيف نظرية التحسين المستمر لمعالجة هذه الفجوات تدريجياً، وربط نظم التقييم والتحفيز بمعايير الجودة الحديثة.

وبذلك، تمت الإجابة عن التساؤل الرابع المتعلق بطبيعة التحديات، وتم الوصول إلى مقترحات واقعية مستندة إلى تحليلات إحصائية وتجارب سابقة.

هـ. مناقشة نتائج العلاقة بين المتغيرات

أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين المحاور الثلاثة الأولى (التطبيق - العوامل - المخرجات) والمحور الرابع (التحديات والمقترحات)، مما يدل على أن تحسين العوامل المؤسسية وتفعيل الجودة ينعكس إيجاباً على تقليل التحديات ورفع جودة المخرجات.

هذا يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة، ويؤكد أن التحديات ليست معزولة بل ترتبط ارتباطاً عضوياً بدرجة التطبيق العملي لمفاهيم الجودة، ويعزز أهمية تكامل الأبعاد النظرية والتطبيقية للجودة كما تطرحها نظرية النظم.

خامساً التوصيات

1. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة داخل الهيئة من خلال تنفيذ برامج توعوية مستمرة ودمج مفاهيم الجودة في الخطط الاستراتيجية والعمليات اليومية.
2. تعزيز التزام القيادة العليا بمبادئ الجودة من خلال إشراكها المباشر في المتابعة والتقييم وتوفير الدعم اللازم للوحدات المختصة بالجودة.
3. تطوير مؤشرات الأداء وربطها بممارسات الجودة بما يضمن قابليتها للقياس والتقييم الدوري.
4. تصميم برامج تدريبية متخصصة للعاملين حول تطبيق مفاهيم الجودة وأدواتها، مع التركيز على تنمية القدرات القيادية.
5. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يضمن مرونة الإجراءات وسهولة التنسيق بين الإدارات.
6. تعزيز الحوافز والمساءلة من خلال ربط الحوافز والترقيات بتحقيق معايير الجودة في الأداء.
7. مراجعة وتطوير برامج كفايات المعلمين لضمان توافقها مع معايير الجودة واحتياجات الميدان التربوي.
8. تحسين أدوات القياس والتقييم المستخدمة في المشاريع التعليمية بما يضمن شفافيتها وموثوقيتها.
9. تعزيز الشراكة مع المستفيدين من خلال قنوات تواصل تفاعلية ترفع من جودة المخرجات التعليمية.

10. تحديث اللوائح والسياسات الداخلية لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الحديثة ومعايير الاعتماد المؤسسي.

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.

Abstract

This research aims to examine the extent to which Total Quality Management (TQM) principles are applied within the authority responsible for education and training evaluation in the Kingdom of Saudi Arabia. It further analyzes the impact of this application on educational project outcomes, particularly concerning teacher competencies, the quality of professional development programs, and national assessments. The study also investigates the organizational and human factors that facilitate or hinder quality implementation, and highlights the main challenges and suggestions for enhancing its effectiveness, in line with the national vision for education reform under Saudi Vision 2030.

The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire administered to a sample of 50 participants working in various capacities within the authority (academic, administrative, and supervisory roles). The research instrument comprised four main dimensions: the extent of TQM application, organizational and human factors, the impact of quality on project outcomes, and challenges and proposals.

The results indicated that the application of TQM principles was generally high, although there was variation in participants' perceptions of specific aspects, especially regarding staff involvement and the dissemination of quality culture. The findings also emphasized the significant role of organizational and human factors, particularly leadership support, training, and resource availability, in enabling successful quality implementation. Furthermore, the results confirmed that TQM had a positive impact on educational project outcomes, notably in the areas of teacher training and national assessment standards. Nevertheless, the authority still faces administrative and regulatory challenges that require structural and strategic responses.

The research concluded with a set of practical recommendations, including enhancing institutional quality culture, improving organizational structures, upgrading staff competencies, and aligning the authority's practices with international quality standards. It also recommended conducting further comparative studies across other educational institutions to generalize best practices and contribute to raising the quality of education in the Kingdom.

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.