

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.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة المختصة بتقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثر هذا التطبيق على مخرجات المشاريع التعليمية، ولا سيما فيما يخص كفايات المعلمين وجودة البرامج التطويرية والاختبارات الوطنية. كما يستقصي البحث العوامل التنظيمية والبشرية التي قد تسهم في تيسير أو عرقلة تطبيق الجودة، ويستعرض أبرز التحديات والمقترحات لتحسين فاعلية هذا التطبيق، وذلك في ظل التوجه الوطني نحو تطوير التعليم وفق رؤية المملكة 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة موجهة لعينة مكونة من (50) مشاركاً من العاملين في الهيئة بمختلف تخصصاتهم (أكاديميين، إداريين، إشرافيين). تكونت أداة الدراسة من أربعة محاور رئيسية، هي: مدى تطبيق مبادئ الجودة، العوامل التنظيمية والبشرية، انعكاس الجودة على المخرجات، والتحديات والمقترحات.

أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة مرتفعة نسبياً، مع تفاوت في إدراك المشاركين لبعض البنود التفصيلية، خاصة تلك المتعلقة بمشاركة العاملين ونشر ثقافة الجودة. كما تبين أن العوامل التنظيمية والبشرية تلعب دوراً حاسماً في نجاح تطبيق الجودة، خصوصاً ما يتعلق بالدعم القيادي، والتدريب، وتوفير الموارد. وأكدت النتائج أن انعكاس الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية كان واضحاً، خاصة في جودة التدريب والاختبارات الوطنية. إلا أن الهيئة لا تزال تواجه تحديات إدارية وتشريعية تحتاج إلى معالجات هيكلية واستراتيجية.

توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات التطبيقية، أهمها: تعزيز ثقافة الجودة المؤسسية، تطوير الهياكل التنظيمية، تحسين كفاءة الكوادر البشرية، وتحقيق مواءمة بين ممارسات الهيئة ومتطلبات الجودة الدولية. كما أوصى بإجراء مزيد من الدراسات المقارنة في مؤسسات تعليمية أخرى، لتعميم الفائدة وتحسين جودة التعليم في المملكة.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
2	الشكر والتقدير
3	مصطلحات الدراسة
4	المستخلص
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	مقدمة
9	مشكلة الدراسة
10	تساؤلات الدراسة
11	اهمية الدراسة
12	اهداف الدراسة
13	فروض الدراسة:
14	مفاهيم الدراسة
16	مجالات الدراسة
20	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
31	مقدمة
32	الاطار النظري للدراسة
36	الدراسات السابقة
43	تعليق على الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث (المنهجية وطرق البحث)
48	مقدمة
49	أولا منهج الدراسة
50	ثانياً: مجتمع الدراسة (Population of the Study)
51	ثالثاً: عينة الدراسة (Sample of the Study)
52	رابعاً أداة الدراسة (Instrument of the Study)

53	خامساً الصدق والثبات (Validity and Reliability of the Instrument)
57	سادساً متغيرات الدراسة (Variables of the Study)
60	سابعاً الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)
	الفصل الرابع (تحليل النتائج ومناقشتها)
62	مقدمة
62	أولاً تحليل محاور الاستبيان
67	ثانياً تحليل المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع :
68	ثالثاً : مناقشة النتائج في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة
70	رابعاً التوصيات
71	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى
54	الجدول 1: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الأول (مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة)
54	الجدول 2: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الثاني (العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة)
54	الجدول 3: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الثالث (انعكاس الجودة على كفايات المعلمين والمشاريع التعليمية)
55	الجدول 4: معامل ارتباط بيرسون لبنود المحور الرابع (التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة)
56	جدول رقم 5: معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان
58	جدول 6: التوزيع التكراري والنسب المئوية للعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة
62	الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الأول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة
63	الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثاني – العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة
64	الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثالث – أثر الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية
65	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الرابع – التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة
67	الجدول رقم (11): العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

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 يساهم 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 يساهم 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 بدءًا من التخطيط للمشروعات، مرورًا 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 والتقويمية.
- 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 إحصائياً.

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 أطرًا تحليلية تساعد في تفسير التفاعلات المعقدة داخل المؤسسة التعليمية، وفهم أثر الجودة على المخرجات التعليمية.

علاوة على ذلك، يتضمن الفصل عرضًا نقديًا وتحليليًا 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.

وختامًا، يسعى هذا الفصل إلى بلورة إطار نظري متماسك يدعم الدراسة ميدانيًا، من خلال توظيف المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة في بناء أدوات البحث، وتفسير النتائج لاحقًا، وهو ما يُسهم 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، وتُنفذ 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) عضوًا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي، خصوصًا 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 وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة ترفع من فرص توظيف الخريجين، وتسهم في تحسين كفاءاتهم وتلبية احتياجات سوق العمل. أوصت الدراسة بتعزيز الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لتنفيذ 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 تُلزم 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 بتنفيذ 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 تطبيقًا. 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) موظفًا 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 نسبيًا"، وكانت أعلى المجالات تطبيقًا هي: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتحسين المستمر في الإجراءات، في حين كان مجال "رضا المستفيد الداخلي والخارجي" هو الأقل تفعيلًا. كما بيّنت 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

تبنى 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 وُزعت 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 تطبيقاً، 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 أيضاً وجود علاقة دالة إحصائياً 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

انفقت 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، تفتقر 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.

ثانياً: من حيث المنهجية

اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات (مثال: القحطاني وشعبي، 2022؛ الفيفي، 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 وشموليتها.

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 تكاملاً.

خامساً: الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات السابقة وغناها، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تناولت هيئة تقويم التعليم والتدريب كمحور للبحث، خصوصاً 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 إطاراً استراتيجياً لتحليل هذه العلاقة.

تُعَدّ الدراسة الحالية مكملة 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.



الفصل الثالث

(المنهجية وطرق البحث)

الفصل الثالث

(المنهجية وطرق البحث)

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة، ويُعد من العناصر الأساسية لضمان الموضوعية والدقة في الوصول إلى النتائج المرجوة. فاختيار المنهج المناسب وأدوات جمع البيانات الملائمة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، جميعها تمثل مرتكزات رئيسة في بناء دراسة علمية موثوقة يمكن تعميم نتائجها أو الاستفادة منها في مجالات التطبيق والتطوير.

وتأتي هذه الدراسة في سياق اهتمام متزايد بتقويم كفاءة المشاريع التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ولا سيما تلك التي تُشرف عليها هيئة تقويم التعليم والتدريب، في ضوء تبنيها لمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة. وعليه، فإن الفصل الثالث يهدف إلى عرض وتصميم خطة البحث التي اعتمدت لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية والفرعية.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى وصف الواقع الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الهيئة، وتحليل العلاقة بين ممارسات الجودة وبين جودة المخرجات التعليمية. كما تم استخدام الأسلوب الكمي من خلال استبانة أُعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم التأكد من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يتضمن هذا الفصل بياناً تفصيلياً لكل من: منهج الدراسة، وأدواتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وخطوات إعداد الأداة، وأساليب التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك الإجراءات الفعلية التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات

وتحليلها. ويُراعى في هذا السياق توثيق كافة الخطوات والأسس العلمية التي بُنيت عليها المنهجية، لضمان أعلى درجات الشفافية والموثوقية في النتائج والتوصيات.

وفي ضوء ذلك، يُعد هذا الفصل بمثابة الأساس المنهجي الذي تركز عليه الدراسة في بناء الإطار التحليلي، وفهم العلاقة السببية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين كفاءة مخرجات المشاريع التعليمية داخل الهيئة، بما يساهم في تقديم تصور علمي وتطبيقي يُمكن الاستفادة منه على مستوى السياسات التعليمية في المملكة.

2.3 التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة (Variables of the Study)

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تم تحديدها بدقة بناءً على أهدافها وتساؤلاتها، وهي مقسمة إلى متغير مستقل ومتغير تابع، بالإضافة إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية المساعدة التي تعزز من دقة التحليل الإحصائي.

أولاً: المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

التعريف النظري: تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة المخرجات من خلال إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والمسؤولية الجماعية تجاه الجودة. ويرى ديمينج (Deming, 1986) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة لتحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين. كما يُعرفها جوران (Juran, 1998) بأنها "نظام شامل يدمج العمليات والإجراءات والسياسات لتحقيق الجودة المستدامة في المنتجات والخدمات". ووفقاً لـ العجمي (2020)، تُعنى إدارة الجودة الشاملة بتطبيق مبادئ الالتزام القيادي، وتمكين العاملين، ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس، ونشر ثقافة الجودة في بيئة العمل.

التعريف الإجرائي: يُقصد بإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة مجموعة الممارسات والسياسات الإدارية المطبقة داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب، والتي تُجسّد التوجه المؤسسي نحو التحسين المستمر في الأداء وتطوير الخدمات التعليمية. وتشمل هذه الممارسات مدى التزام القيادة العليا بمبادئ الجودة، وفاعلية الخطط التنظيمية الداعمة، والمستوى العام لمشاركة العاملين في تحسين بيئة العمل، إضافةً إلى التحديات التي تواجه الهيئة في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية وتعزيز ثقافة الجودة. ويعكس هذا المتغير البنية التنظيمية والفكر الإداري الذي تتبناه الهيئة في إدارة عملياتها وتطوير مشاريعها التعليمية بما يتماشى مع معايير الجودة المعتمدة محلياً ودولياً.

ثانياً: المتغير التابع تحسين مخرجات المشاريع التعليمية (Enhancement of Educational Projects' Outcomes)

التعريف النظري: تشير مخرجات المشاريع التعليمية إلى النتائج النهائية التي تسفر عن تنفيذ البرامج والمبادرات التعليمية، والتي يمكن قياسها من خلال مستوى الكفاءة والفاعلية والجودة في تلك المشاريع. وقد أوضح فيدلر (Fiedler, 2015) أن جودة مخرجات المشاريع التعليمية تعتمد على وضوح الأهداف، والتخطيط الجيد، والرقابة المستمرة أثناء التنفيذ. كما بيّن اليونسكو (UNESCO, 2019) أن تحسين مخرجات التعليم يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطبيق نظم الجودة المؤسسية وتبني منهجيات تقييم موضوعية لبرامج التدريب والاختبارات الوطنية. فيما أشار الشمري (2021) إلى أن جودة المشاريع التعليمية تُعد مؤشراً حاسماً على كفاءة الهيئات التعليمية في تحويل الموارد إلى نتائج ملموسة تلبي احتياجات الميدان التربوي.

التعريف الإجرائي: يُقصد بتحسين مخرجات المشاريع التعليمية في هذه الدراسة مستوى الكفاءة والجودة الذي تحققه الهيئة في مختلف البرامج والمبادرات التي تشرف عليها، مثل برامج كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، وبرامج الاعتماد المؤسسي، والمشروعات التطويرية الخاصة بجودة التعليم. ويعكس هذا المتغير مدى تحقق

الأهداف التعليمية من خلال رفع كفاءة المعلمين، وضمان مصداقية أدوات التقييم، ومواءمة المخرجات مع متطلبات سوق العمل والميدان التربوي. كما يعبر عن قدرة الهيئة على توظيف معايير الجودة في تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع التعليمية بما يسهم في تعزيز جودة التعليم بالمجمل.

3.3 تصميم البحث (Research Design)

أولاً: منهج الدراسة (Approach of the Study)

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وتحليل أثر هذا التطبيق على جودة مخرجات المشاريع التعليمية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. (Descriptive Analytical Method) ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمةً للدراسات التي تهدف إلى وصف الواقع القائم وتحليله وتفسيره، من خلال جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، ثم دراستها وتحليلها لاستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية والعلمية.

وقد تم توظيف هذا المنهج في الدراسة الحالية لعدة أسباب، من أبرزها:

- أنه يتيح للباحث تقديم صورة شاملة وواضحة عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة محل الدراسة.

- أنه يسمح بتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومخرجات المشاريع التعليمية، مثل مشروع كفايات المعلمين، الاعتماد المؤسسي، والاختبارات الوطنية.

- أنه يمكن من استكشاف آراء العاملين والمعنيين داخل الهيئة حول أبعاد الجودة الشاملة ومستوى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي والتعليمي.

• كما أنه يُستخدم للربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية وتوصيات عملية تدعم تطوير أداء الهيئة ورفع جودة مخرجاتها.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أهمية هذا المنهج في الدراسات الإدارية والتربوية، حيث يؤكد عبيدات وآخرون (2010) أن "المنهج الوصفي التحليلي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التربوية والإدارية؛ لما يوفره من أدوات تحليلية تهدف إلى فهم الظواهر والسلوكيات التنظيمية بطريقة منهجية ومنظمة."

4.3 مجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينة

أولاً: مجتمع الدراسة (Population of the Study)

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد ذوي العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، والذين يمثلون عناصر فاعلة في تنفيذ ومتابعة المشاريع التعليمية التي تشرف عليها الهيئة.

ويشمل هذا المجتمع بصورة رئيسية:

- الموظفين الإداريين العاملين في إدارات الجودة، والتخطيط، والبرامج التطويرية داخل الهيئة.
 - المشرفين على مشاريع مثل مشروع كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد الأكاديمي.
 - المختصين الفنيين والمعنيين بتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية ذات العلاقة بالجودة.
- وقد تم تحديد هذا المجتمع بناءً على كونه المصدر الأكثر اطلاعاً على تفاصيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وقدرته على تقييم مستوى هذا التطبيق، والوقوف على أثره المباشر في مخرجات الهيئة.

ويُعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية لضمان دقة النتائج وصدق التعميم، كما أشار إلى ذلك كرومب (Creswell, 2014) بقوله: "إن تحديد مجتمع الدراسة بدقة يمثل أساساً منهجياً مهماً في الأبحاث الاجتماعية، لأنه يضمن أن العينة المأخوذة تعكس واقع الظاهرة المدروسة بدقة". وبناءً عليه، فإن هذا التحديد سيساعد على توجيه أدوات الدراسة (الاستبانة) بدقة إلى الفئة القادرة على تقديم بيانات موثوقة ومناسبة لأهداف البحث.

ثانياً: عينة الدراسة (Sample of the Study)

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية (غير عشوائية) من بين العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم ارتباط مباشر بإدارة أو تنفيذ أو متابعة المشاريع التعليمية، وخاصة تلك التي تُطبّق من خلالها مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة، وتم استرجاع (50) استبانة مكتملة قابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما يُعد حجمًا مناسبًا في الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف استكشاف آراء فئة محددة ومتخصصة.

ويتميز أفراد العينة بما يلي:

- تمثيلهم لوحدة إدارية وفنية متعددة داخل الهيئة.
- مشاركتهم في تنفيذ مشاريع تطويرية مثل مشروع كفايات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاعتماد المؤسسي.
- اطلاعهم على آليات التخطيط، والمتابعة، والتقويم وفق مبادئ الجودة الشاملة.

ويُعتمد هذا الحجم من العينة كونه يلبي الحد الأدنى المقبول للدراسات الوصفية كما أشار إلى ذلك هندريكسون (Hendrickson, 2016) الذي بيّن أن "العينات الصغيرة في الدراسات المتخصصة يمكن أن توفر مؤشرات كافية ما دامت الفئة المستهدفة محددة وذات صلة مباشرة بموضوع البحث". وبناء على ذلك، فإن نتائج هذه العينة يُمكن أن تُسهم في تقديم تصوّر أولي حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الهيئة، وأثر ذلك على كفاءة مخرجات المشاريع التعليمية.

5.3 طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات الأولية (Primary Data) التي جُمعت مباشرة من الميدان باستخدام أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل آراء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على مخرجات المشاريع التعليمية.

وقد تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء المؤسسي في الهيئات التعليمية، وذلك لضمان شمولها لجميع الأبعاد ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

واشتملت الاستبانة على أربعة محاور رئيسة غطّت جميع المتغيرات محل التحليل، وهي:

1. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة.
2. العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة على تطبيق الجودة.
3. انعكاس الجودة على كفايات المعلمين ومخرجات المشاريع التعليمية.

4. التحديات والمقترحات لتعزيز تطبيق الجودة.

وقد بُنيت فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، لما يوفره هذا المقياس من مرونة في قياس الاتجاهات والميول بدقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء الأكاديميين في مجالات الإدارة التربوية والإحصاء التربوي لضمان صدق المحتوى (Content Validity) ، حيث تم تعديل بعض الفقرات وتطوير الصياغة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومجتمعها. كما تم حساب ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد تطبيقها مبدئيًا على عينة استطلاعية محدودة من موظفي الهيئة، وقد أظهرت النتائج أن قيم الثبات لجميع المحاور تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على اتساق فقرات الأداة وموثوقية نتائجها.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة من موظفي الهيئة بمختلف قطاعاتها (الإدارية، الأكاديمية، والإشرافية) باستخدام النماذج الرقمية المعتمدة، لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وسرعة استلام الردود وتحقيق دقة أكبر في جمع البيانات وتحليلها.

6.3 أنواع البيانات (Types of Data)

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية (Primary Data) بوصفها المصدر الرئيس للمعلومات، وذلك لما توفره من دقة وواقعية في تمثيل آراء المبحوثين واتجاهاتهم نحو موضوع الدراسة. وقد جُمعت هذه البيانات مباشرة من الميدان باستخدام أداة الاستبانة التي أعدها الباحث خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. تم توجيه الاستبانة إلى عينة من موظفي هيئة تقويم التعليم والتدريب بمختلف قطاعاتها (الإدارية، والأكاديمية، والإشرافية)، بغرض الوقوف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة، والتعرّف على انعكاس هذا التطبيق على تحسين مخرجات المشاريع التعليمية. وقد صُممت الاستبانة بطريقة علمية دقيقة بعد الاطلاع

على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، لضمان شمولها لجميع الأبعاد المرتبطة بموضوع البحث، مثل: التحسين المستمر، القيادة الفعالة، مشاركة العاملين، التركيز على المستفيد، ووضع مؤشرات الأداء القابلة للقياس.

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، لما يتيح من مرونة ودقة في تحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف مع فقرات الاستبانة، بما يساعد في تحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم التأكد من صدق وثبات الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وإجراء اختبار أولي للتأكد من اتساق الإجابات، بما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة. وبذلك، تمثل البيانات الأولية الأساس الذي اعتمد عليه الباحث في تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين مخرجات المشاريع التعليمية في الهيئة، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها بدقة علمية.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

أولاً الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك بعد جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوظيف الأساليب التالية:

1. التحليل التكراري والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) وذلك لوصف خصائص

أفراد العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية، مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Means and Standard Deviations) لقياس

اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو كل محور من محاور الاستبيان، وتحديد مستوى التطبيق أو الأثر في ضوء كل فقرة ومحور .

3. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق الاتساق

(الداخلي) بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (مخرجات المشاريع التعليمية).

4. معامل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha -) لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من مدى

اتساق إجابات المشاركين على المحاور المختلفة، حيث أظهرت القيم مستوى مرتفعاً من الثبات لجميع المحاور .

5. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين: (Independent Samples T-test) لاختبار دلالة الفروق في

متوسطات استجابات العينة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية الثنائية مثل (الجنس - طبيعة العمل).

6. تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات

تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتعددة المستويات مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

ثانياً الإجراءات الميدانية (Field Procedures)

سوف يتم جمع البيانات الأولية من الميدان بالاعتماد على أداة الاستبانة التي أعدها الباحث خصيصاً لهذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب، وتحليل انعكاسها على جودة مخرجات المشاريع التعليمية التي تشرف عليها الهيئة. وقد رُوعي في إعداد هذه الأداة أن تغطي جميع الأبعاد ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع عرضها على مجموعة من الخبراء للتأكد من سلامة الصياغة ودقة المحتوى.

1. **تصميم الاستبانة:** سوف يتم تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تتضمن محاور رئيسة تغطي عناصر إدارة الجودة الشاملة والعوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة فيها، إضافةً إلى انعكاسها على مخرجات المشاريع التعليمية والتحديات المرتبطة بالتطبيق.
2. **توزيع الاستبانة:** سوف يتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على عينة مكونة من (50) فرداً من العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب، ممن لهم صلة مباشرة بإدارة أو تنفيذ أو تقييم المشاريع التعليمية التي تشرف عليها الهيئة، لضمان تمثيل متوازن للفئات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. **جمع البيانات:** سوف يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية مناسبة، مع تنفيذ متابعة دورية للمشاركين لضمان استيفاء أكبر عدد ممكن من الردود، والتأكد من اكتمالها ودقتها قبل إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي.
4. **تحليل البيانات:** سوف يتم إدخال البيانات بعد جمعها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، حيث سيتم تطبيق الإجراءات الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق الأدلة وثباتها، ثم تحليل الفرضيات وتساؤلات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومفسرة للعلاقات بين المتغيرات.
5. **الاعتبارات الأخلاقية:** سوف يلتزم الباحث بجميع الأخلاقيات البحثية المعتمدة، من خلال توضيح أهداف الدراسة للمشاركين قبل البدء في تعبئة الاستبانة، وضمان سرية البيانات، والتأكيد على أن المشاركة طوعية بالكامل، وأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض علمية وبحثية فقط دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

خاتمة الفصل الثالث

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، حيث تناول بصورة شاملة الخطوات العلمية التي اتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. فقد تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة

الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب على تحسين مخرجات المشاريع التعليمية. كما تم توضيح مبررات اختيار هذا المنهج وبيان علاقته بأهداف وتساؤلات البحث.

عرض الفصل كذلك مجتمع الدراسة وعينتها التي تم اختيارها قصدياً من العاملين بالهيئة ممن لهم علاقة مباشرة بتطبيق الجودة في المشاريع التعليمية، نظراً لما يمتلكونه من خبرة ومعرفة تسهم في إثراء البيانات ودقتها. كما تناول بالتفصيل أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، موضعاً مراحل إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في تحليل البيانات، بما في ذلك الإجراءات الميدانية وخطوات التحقق من صحة الإجابات ودقة التحليل.

وقد حرص الباحث في جميع مراحل إعداد هذا الإطار المنهجي على الالتزام بالمعايير العلمية والأخلاقية المتعارف عليها في البحوث الأكاديمية، من حيث وضوح الأهداف، ودقة التصميم، وموضوعية إجراءات جمع وتحليل البيانات.

وعليه، يُعد هذا الفصل الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها، مما يمهد للانتقال إلى الفصل الرابع الذي سيتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطارين النظري والتطبيقي، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات تسهم في تطوير أداء الهيئة وتعزيز جودة مخرجاتها التعليمية.

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 لمحاول 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	يساهم مشروع كفايات المعلمين في تحسين الأداء المهني للمعلم.	0.802
17	تتمتع الاختبارات الوطنية بالمصداقية 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 قيماً تراوحت بين (0.693) و(0.837)، وهي كذلك تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. 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 مكوّنة 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
المحور الثاني: العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة	6	0.85
المحور الثالث: أثر الجودة على مخرجات المشاريع التعليمية	8	0.89
المحور الرابع: التحديات والمقترحات	6	0.83
الاستبيان ككل	28	0.91

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 تُطبق 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

ثانيًا: 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.

ثالثًا: 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	يُشارك 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 إدراكًا عاليًا 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 نسبيًا، 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 النقب 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 لبنود 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 وتكييفها 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" متوسطًا مرتفعًا (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

تأثيرًا 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 ثانيًا بمعامل ارتباط ($r = 0.79$) ، مما يدل على أن وجود التزام إداري وثقافة جودة واضحة، وتطبيق فعال لمبادئ التحسين المستمر يسهم في مواجهة التحديات وتوليد أفكار تطويرية. فالمؤسسات التي تطبق الجودة عمليًا، تجد سهولة أكبر في التعامل مع المعوقات.

• المحور الثالث (انعكاسات الجودة على المخرجات التعليمية) سجّل أدنى معامل ارتباط نسبيًا ($r = 0.76$)، 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 تأثيرًا بشكل مباشر على تحديات التنفيذ.

رابعاً : 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) ، واللّتين 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 تسهم 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) ، وللتين 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

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

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.