



## المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية للبنات بأبها

الأقسام الأدبية

قسم التربية وعلم النفس

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي  
العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

رسالة دكتوراه مقدمة لقسم التربية وعلم النفس ضمن متطلبات الحصول على درجة  
الدكتوراه في التربية تخصص «إدارة وتخطيط تربوي»

إعداد الطالبة

**عبير محفوظ محمد آل مداوي**

محاضرة بقسم التربية وعلم النفس بكلية التربية للبنات بأبها

إشراف

**أ.د. الحسن محمد المغيدي**

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي بقسم التربية - جامعة الملك خالد

لعام ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية  
بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وتكونت عينة الدراسة من (١٣) مدير مدرسة ، و (١٧) مديرة مدرسة ، و (٣٦) وكيل مدرسة ، و (٤٦) وكيلة مدرسة (للمرحلة الثانوية) بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم .

وتنحصر مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- ١- ما الأسس النظرية للجودة الشاملة في منظومة التعليم والإدارة المدرسية؟
- ٢- ما أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما البنية النظرية لتنظيم التعليم الثانوي وإدارته في المملكة العربية السعودية؟
- ٤- ما معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وتصورات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة والحصول على دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة؟
- ٦- ما آلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية؟

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة عن معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية ، واستخدم لمعالجة البيانات الميدانية الأساليب الإحصائية التالية :

التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري. وتحليل التباين الأحادي.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

١- من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة ما يلي :

نشر ثقافة الجودة الشاملة ، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة ، القيادة الفعّالة ، التطوير التنظيمي ، تشكيل فرق العمل ، التدريب المستمر ، تقييم أداء العاملين ، الاتصال الفعّال، تخطيط الجودة .

٢- من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة ، ضعف أساليب تقييم أداء العاملين ، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

٤- تقدم آلية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية.

كما وضعت الدراسة عدد من التوصيات والبحوث المقترحة.

### *Abstract*

**Title:** Requirements of Applying Total Quality in Secondary School Administration in Saudi Arabia in the Light of the Contemporary Administration Thought.

**The study sample** includes (13) male school principals, (17) females school directors, (36) males vice-principals and (46) females deputy directors. All of them are related to the secondary school, Abha Education Directorate.

The aims of the study were to answer of the following main questions:

- What are the requirements of Applying Total Quality in Secondary School Administration in Saudi Arabia in the Light of the Contemporary Administration Thought?

There are some other sub-questions which are driven out from the main question:

- 1- what are the aims, importance and philosophy of total quality in education and school administration?
- 2- What are the clues that total quality administration is based on in developing school and administration?
- 3- What are the experiences of some of developed countries in applying quality administration in school administration?
- 4- Are there any differences between the point of view of the study sample about the obstacles with regard to applying the requirements of total quality in school administration in Saudi Arabia due to the academic qualification, specialization, gender, training courses in the field of total quality?
- 5- What is the suggested plan to develop school administration in Saudi Arabia in the light of total quality requirements?

The researcher used the analytical descriptive approach. She also designed a questionnaire. The first part of the questionnaire contains information about education qualification, specialization, gender,, years of experience, and course attended in the field of total quality in school administration. The second part contains requirements of applying total quality in secondary school administration in Saudi Arabia and stating the obstacles of its application.

### **The finding:**

The study comes to the following results:

- 1- The most important total quality requirements that help secondary school administration in Saudi Arabia are spreading total quality information, checking the applying of total quality, effective guidance, creating work teams, well

organized development, importance of training, evaluating the work of employees,, effective communication and planning of quality.

- 2- There are number of obstacles that prevent applying of total quality in secondary school administration in Saudi Arabia. The most important to be mentioned is the vagueness of the message of total quality in the thought of high leaders, and clear application of total quality in school administration and clear shortage in making teams to watch the application of total quality in school administration, the lack of requirements for choosing effective administrative leaders, lack for smoothness in school administration to be subjected to renewal and development, lack of effective team works that aim to achieve the objectives of total quality, shortage in activating the effective communication, lack of training programs in the field of total quality, weakness of evaluation systems and lack of future planning to apply total quality.
- 3- There are no statistical differences between the pants pents members with regard to the obstacles of applying total quality in secondary school administration in Saudi Arabia according to the requirements of the study.
- 4- Setting a plan for school total quality administration in Saudi Arabia in the light of system analysis. It contains four main elements (entries, operations, outcome and the feedback ).

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
١٧-١	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
٣	أولاً : مقدمة.
٨	ثانياً: مشكلة الدراسة.
١٠	ثالثاً : أهمية الدراسة.
١١	رابعاً : أهداف الدراسة.
١٢	خامساً : حدود الدراسة.
١٣	سادساً : منهج الدراسة وأدواتها.
١٣	سابعاً: مصطلحات الدراسة.
١٧٣-١٩	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
١٣٤-٢٠	أولاً: الإطار النظري
٢٠	المبحث الأول: الأسس النظرية للجودة الشاملة في منظومة الإدارة المدرسية
٢٠	مقدمة
٢١	١/ النشأة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
٢٥	٢/ المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة .
٢٦	٣/ الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
٢٩	٤/ أهداف إدارة الجودة الشاملة.
٣٢	٥/ أهمية إدارة الجودة الشاملة.
٣٦	٦/ الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٤١	٧/ مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.
٤٧	٨/ مداخل الجودة الشاملة .
٥٥	٩/ نماذج تطبيق الجودة الشاملة.

رقم الصفحة	الموضوع
٨٩-٦٢	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عامة وفي المرحلة الثانوية خاصة
١٣٤-٩٠	المبحث الثالث: البنية النظرية لتنظيم التعليم الثانوي العام وإدارته في المملكة العربية السعودية
٩١	١/ السياسة التعليمية لمرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية
١٠٧	٢/ تنظيم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
١٢١	٣/ الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية.
١٣١	٤/ مشكلات الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية
١٧٣-١٣٥	ثانياً: الدراسات السابقة
١٣٧	المحور الأول : الدراسات العربية.
١٥٣	المحور الثاني : الدراسات الأجنبية.
١٧٠	تعليق عام على الدراسات السابقة.
٢٤٣-١٧٤	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
١٧٦	المحور الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.
١٧٦	١- مجتمع الدراسة.
١٧٧	٢- عينة الدراسة الاستطلاعية.
١٨٠	٣- عينة الدراسة.
١٨٤	٤- خطوات بناء أداة الدراسة (الإستبانة).
١٨٥	٥- صدق الاستبانة وثباتها.

رقم الصفحة	الموضوع
١٨٦	٦- تطبيق الاستبانة
١٨٧	٧- المعالجة الإحصائية للبيانات
٢٤٣-١٨٩	المحور الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
٢٥٩-٢٤٣	الفصل الرابع : نتائج وتوصيات الدراسة
٢٤٥	مقدمة
٢٤٥	أولاً : النتائج العامة للدراسة.
٢٤٨	ثانياً : متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية. بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية
٢٤٨	١- المنطلقات الأساسية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في منظومة الإدارة المدرسية. بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية
٢٤٩	٢- مرتكزات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في ضوء مدخل تحليل النظم
٢٥٥	٣- آلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية. بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية
٢٥٨	ثالثاً : بعض الدراسات المقترحة في مجال تطبيق الجودة الشاملة في إدارات المدارس
٢٦٠	قائمة المصادر والمراجع
٢٦١	أولاً : المصادر.
٢٦١	ثانياً: المراجع العربية.
٢٧٨	ثالثاً: المراجع الأجنبية.
٢٨٦	قائمة الملاحق

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة

لقد كانت هناك حركات إصلاح تعليمية وإدارية سريعة على مستوى العالم المتقدم والنامي ، حيث ركزت حركات الإصلاح التعليمي على تطوير البنية الإدارية للمدرسة أو إعادة هيكلة الإدارة المدرسية وذلك لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية وتحسين مستوى مخرجاتها التعليمية والمتمثلة في (الطلاب) ، وكان على رأس الدول المتقدمة التي تبنت حركة الإصلاح التعليمي والإداري ، الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة ، وكندا ، وأستراليا ، ونيوزلندا واليابان والصين وهونج كونج ، إذ مما هو جدير بالذكر أن بحث المدارس الفاعلة في تلك الدول كان يعتمد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المدرسية (yin: 1996,p 64-65) .

وإدارة الجودة Total Quality Management (TQM) هي إحدى المداخل الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى التحسين المستمر بغرض تجويد الأداء وتحسين الإنتاجية مع مراعاة خفض الكلفة وزيادة الفعالية (Pamela: 1996, P.19)، وكذلك إتاحة الفرصة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التربوية ، وإنشاء فرق الجودة داخل المدرسة والعمل بشكل جماعي وتعاوني أو فيما يطلق عليه بإدارة الفريق . (yin : Op.Cit, P.65)

وفي إطار عمليات الجودة الشاملة داخل منظومة الإدارة المدرسية تبحث الجودة عن وضع مجموعة من المؤشرات التي يتم على أساسها قياس الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كل نظام العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة بهدف الحصول على نوعية متميزة من المخرجات التعليمية (الطلاب) وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية هذا إلى جانب الاهتمام بجودة التدريس ضمن إطار المناهج القومية ،

وارتباط الجودة بزيادة نسب التحصيل المحلي بأداء المدرسة وبمقارنة أداء المدارس الأخرى المحيطة بنفس المنطقة التعليمية. (Les & Rodes: 1996, PP. 22-27).

ومن التغييرات المنشودة لتطبيق الجودة الشاملة في منظومة العملية التعليمية والإدارية - إعادة تغيير بنية أو هيكلية المدارس وزيادة الدعم الإداري للإدارة المدرسية، وتطوير طرق ونظم التقييم الخاصة بعمليات التعليم بغرض إيجاد مستويات عالية من التقدم العلمي والتحصيلي والأكاديمي. (Herman & Herman: 1995, PP. 14-18) بالإضافة إلى تغيير الثقافة التنظيمية، وإيجاد القيادة الفاعلة والملتزمة بنشر ثقافة الجودة ووضوح أهدافها بين جميع العاملين من معلمين وطلاب وعاملين وإداريين هذا إلى جانب استخدام التخطيط المنظم لتنفيذ الجودة الشاملة وفق جدول زمني محدد، وتوفير الدعم المادي اللازم لنجاح تطبيق الجودة الشاملة (Horine & Haily: 1995, pp. 7-17).

هذا إلى جانب تجويد البرامج الدراسية بما فيها المناهج الدراسية بما يضمن تحسين أداء الطلاب وإكسابهم القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة لفترة طويلة نسبياً، وتوفير التغذية الراجعة الفورية.. Back Feed لأداء الطلاب وسرعة تصحيح مسار البرامج الدراسية إذا خرجت عن أهدافها.

(Reese & Mobley: 1996, PP. 181-182)

وأيضاً زيادة التركيز على طرائق التدريس الحديثة والتي تنمي صفات الابتكار والإبداع وحل المشكلات التعليمية لدى الطلاب مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. (Edward & Algozzibne: 1996, PP. 38-39). ومن ثم كان الهدف من برامج الجودة الشاملة وإدخال مثل هذا المدخل في منظومة العملية التعليمية وإدارتها هو التوجه نحو إدارة التغيير Change Management وإجراء عمليات التحسين المستمرة وصولاً إلى تجويد المنتج النهائي من العملية التعليمية وهم الطلاب). (Heverly: 1999,P.50).

وفي ضوء ماتقدم فإن أهم العوامل المؤدية إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم هي : القيادة الفاعلة ، والاتصال الفعّال ، والتعاون بين الأفراد في شكل فريق العمل ، والتركيز على العميل (الطالب) والمستفيدين من العملية التعليمية ، واستخدام قاعدة البيانات والمعلومات (تكنولوجيا المعلومات) في صنع واتخاذ القرارات التربوية ، والتحسين المستمر في كل عملية من عمليات الجودة أو حلقات الجودة وذلك لمنع وقوع الأخطاء .

(Cornin: 2004, P.20)

بالإضافة إلى التدريب المستمر ، وحق الملكية للمدرسة ، وإتباع نظام الحوافز والمكافآت ، والتركيز على الميزة التنافسية والقيمة المضافة إلى التعليم لتحقيق المنافسة الاقتصادية في ظل عولمة الاقتصاد عن طريق التعليم . (Allan, & other: 2004, PP. 88-89).

ومن هنا أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر بحكم التطور العلمي والتكنولوجي قرية صغيرة نتيجة للتقدم المذهل في عالم الاتصالات ، «وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك حقيقة يعترف بها الجميع وهي أنه ما زال لكل دولة من دول العالم ثقافتها وعاداتها وتقاليدها وسلوكياتها وطبيعة العلاقات التي تحكم أفرادها ، ونظامها التربوي والتعليمي الخاص بها» (أبو الخير ، كمال: ١٩٩٧، ص ١١).

ومن ثم تعتبر الإدارة المدرسية «هي عملية اجتماعية تهتم اهتماماً كبيراً بتسيير وحفز العناصر البشرية وتوحيدها بصورة منظمة في إطار مؤسسي نحو تحقيق أهداف محددة للمستقبل القريب والبعيد» (الرشيدي : ٢٠٠٠م، ص٢٠٨).

وعليه يؤكد علماء إدارة الجودة الشاملة أن من ضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في منظومة التعليم والإدارة المدرسية «هو تحقيق التعاون الكفاء والفعّال الذي يستند إلى الرغبة الجماعية في تحقيق الأهداف» (أبو الخير: ١٩٩٧ ، ص ٥١٢).

وتمشياً مع الاتجاهات العالمية المعاصرة قامت المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التربية والتعليم «بعمل مشروع تجريبي عام (١٤٢٠هـ) يسمى بمشروع المدارس السعودية الرائدة ويأتي هذا المشروع كخطوة مهمة تستهدف التطوير التعليمي بتلك المدارس في مجمل عناصرها وأهدافها أملاً في أن تكون هذه المدارس نبراساً ونموذجاً متميزاً تقتدي به بقية المدارس وتستفيد من تجاربه التطويرية، وكان هدف برنامج المدارس السعودية الرائدة على المدى الطويل هو بناء القدرات الوطنية واستثمار الجهود وتكاملها لكل عناصر العملية التربوية التعليمية من خلال التعاون والشراكة بين مختلف قطاعات الوزارة الممثلة في إدارات المناهج والإشراف التربوي وتقنيات التعليم والتي تشمل كفاءات وطنية متميزة» (الحامد ، وآخرون: ٢٠٠٢م، ص ٣١٧-٣١٨).

ولقد كانت المهمة الأساسية من إنشاء المدارس الرائدة هو السعي لتكوين نموذج مطوّر يعالج كثيراً من المشكلات السائدة في مدارس التعليم العام ويكون هذا النموذج متفاعلاً ومنوعاً في مصادره وتجربته وتعديله، ويُمكن للمدارس الأخرى من تطبيقه والاستفادة منه وتحقيقاً لهذه المهمة الكبيرة رُسمت أهداف تفصيلية للمدارس الرائدة ، ولكن لم تحقق هذه التجربة النجاح لعدة أسباب من أهمها:

- ١- عدم اعتماد ميزانية خاصة لمشروع المدارس الرائدة لتحقيق الأهداف اللازمة لإقامة المدرسة بمواصفات متميزة في الإدارة والمبنى والتقنيات ونحوها .
- ٢- حاجة الإداريين العاملين في تلك المدارس إلى دورات تربوية تدريبية مكثفة في الإدارة التعليمية وفق مواصفات المدارس الرائدة.
- ٣- كانت هناك صعوبات في التنسيق بين المدارس والمنطقة التعليمية بالإضافة إلى وجود مشكلات ترتبط بالمعلمين وإعدادهم وتدريبهم على استخدام التقنيات وطرق التدريس الحديثة اللازمة في المدارس الرائدة.

- ٤ - ضعف البرنامج الإشرافي على المدارس مع نقص الوسائل التعليمية.
- ٥ - ضعف صلاحية المباني المدرسية لاستخدام أساليب التدريس الحديثة.
- ٦ - هناك مشكلات مرتبطة بعدم فهم العاملين بالمدارس الرائدة لأهدافها ومستلزماتها .
- ٧ - هناك فجوة بين المناهج القائمة ومتطلبات المناهج المطلوبة في المدارس الرائدة.
- ٨ - هناك مشكلات مرتبطة بالخطة الإعلامية للمدارس ، ونشر الوعي بين أوساط المتعلمين وأولياء الأمور بأهمية مشروع المدارس الرائدة. (الحامد: ٢٠٠٢، ص ٣٢١).

ويتضح من المعوقات السابقة أن هناك ضرورة ملحة لتطوير النظام التعليمي السعودي عامة ، والإدارة المدرسية خاصة من أجل تحسين جودة التعليم، ورفع الكفاءة الداخلية للمدارس ، وخاصة المدارس الثانوية التي تعد عنق الزجاجة في التعليم العام، ومفترق الطرق إلى مجالات جامعية متنوعة ، وخبرات حياتية عارمة، ولذلك فإن الدراسة الحالية تحاول تحديد الجوانب المختلفة التي تحقق جودة التعليم وخاصة مرحلة التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية.