DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة

خديجة محمد يحيى حمدي
ماجستير، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Kmyh0007@icloud.com

د. عائشة حمد القايدي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، القيادة والسياسيات التربوية، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف هذا البحث إلى الكشف عن معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في عناصر العملية التعليمية (المعلم، والمتعلم، والمناهج الدراسية) من وجهة نظر مديرات مدارس البنات الحكومية للمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد ما إذا كانت استجاباتهن تختلف باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. اعتُمد المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة من (15) فقرة موزعة على ثلاثة محاور بمقياس ليكرت الخماسي على جميع مديرات المجتمع البالغ عددهن (73) مديرة بأسلوب الحصر الشامل، وبلغت نسبة الاستجابة (100%). وتم التحقق من صدق الأداة بعرضها على (6) محكمين، وبمعاملات الارتباط المصحح بين الفقرات ومحاورها (0.41–0.82) الدالة عند (0.01)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (0.91). وعولجت البيانات بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية واختبار مان ويتني (Whitney U–Mann). أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للمعوقات جاءت بمستوى مرتفع (م = 3.46)، وأن محور المتعلم احتل المرتبة الأولى بمستوى مرتفع (م = 3.98)، يليه محور المناهج الدراسية (م = 3.25) ثم محور المعلم (م = 3.14) بمستوى متوسط لكليهما. وكان أبرز المعوقات كثافة الفصول الدراسية (م = 4.33) وهي الفقرة الوحيدة التي بلغت مستوى مرتفعًا جدًا، يليها ضعف دافعية الطالبات نحو التعلم (م = 4.07) ثم نقص أعداد المعلمات (م = 3.82). ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تُعزى لسنوات الخبرة، وظهرت فروق حدّية الدلالة تُعزى للمؤهل العلمي في محور المناهج الدراسية والدرجة الكلية لصالح حاملات الدراسات العليا، لا تبقى دالة عند تصحيح بونفيروني. وتشير النتائج إلى أن المعوقات ذات طبيعة بنيوية ترتبط بمحدودية الموارد البشرية والتنظيمية في المدرسة، وتُدرَك على نحو متقارب لدى المديرات على اختلاف خبراتهن. وتوصي الباحثة بخفض كثافة الفصول الدراسية تدريجيًا، وسد النقص في أعداد المعلمات، وتطوير برامج التدريب والتطوير المهني، وتحسين البيئة المدرسية، وتعميم برامج التوعية بمعايير الجودة على جميع المديرات، وإنشاء آلية دورية لرصد المعوقات ومتابعة معالجتها.

الكلمات المفتاحية: معوقات التطبيق، معايير الجودة الشاملة، عناصر العملية التعليمية، مديرات المدارس، المرحلة الثانوية، مكة المكرمة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

Obstacles to Implementing Comprehensive Quality Standards in the Educational Process from the Perspective of Secondary School Principals in Makkah

Khadijah Mohammed Yahya Hamdi
Master's in Educational Leadership, College of Education, University of Jeddah, Saudi Arabia
Email: Kmyh0007@icloud.com

Dr. Aisha Hamad Al-Qaidi
Assistant Professor of Educational Administration and Planning, Educational Leadership and Policies, Faculty of Education, Jeddah University KSA

ABSTRACT
This study aimed to identify the barriers to implementing total quality management standards in the elements of the educational process (teacher, learner, and curriculum) from the perspective of female principals of public girls' secondary schools in Makkah Al-Mukarramah, and to examine whether their responses differ by academic qualification and years of experience. The study adopted the descriptive survey method. A questionnaire of 15 items distributed across three axes on a five-point Likert scale was administered to the entire population of 73 principals using a census approach, with a 100% response rate. The instrument's validity was verified through six expert referees and through corrected item–total correlations between the items and their axes (0.41–0.82, significant at 0.01), and the overall Cronbach's alpha was 0.91. Data were analyzed using means, standard deviations, frequencies, percentages, and the Mann–Whitney U test. The results showed that the overall level of barriers was high (M = 3.46). The learner axis ranked first at a high level (M = 3.98), followed by the curriculum axis (M = 3.25) and the teacher axis (M = 3.14), both at a moderate level. The most prominent barrier was class overcrowding (M = 4.33), the only item at a very high level, followed by weak student motivation (M = 4.07) and teacher shortages (M = 3.82). No significant differences at the 0.05 level were found by years of experience; borderline differences by qualification appeared in the curriculum axis (p = 0.048) and total score (p = 0.042), favoring postgraduate holders, and did not survive Bonferroni correction. The findings suggest that the barriers are structural in nature and are linked to limited human and organizational resources in schools, and that principals perceive them similarly.
Keywords: implementation barriers, total quality management standards, elements of the educational process, school principals, secondary stage, Makkah Al-Mukarramah.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

1. المقدمة

يُعدّ التعليم ركنًا أساسيًا في بناء المجتمعات وتنمية مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطوير أنظمتها التعليمية وفق معايير حديثة تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم. وقد برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفه مدخلًا إداريًا وتربويًا يسعى إلى التحسين المستمر للأداء التعليمي، عبر تحويل فلسفة الجودة إلى ممارسات تطبيقية داخل المدرسة تشمل القيادة والتخطيط والتقويم وعناصر العملية التعليمية كافة.

غير أن تبنّي معايير الجودة الشاملة في الميدان التربوي لا يخلو من تحديات تحدّ من فاعلية تطبيقها. فقد أشار الغامدي (2018) إلى أن نجاح التطبيق في المدارس يتطلب بيئة داعمة تشمل تطوير المناهج بما يتوافق مع معايير الجودة، ورفع مستوى أداء المعلمين بالتدريب المستمر، وتحفيز الطلاب ليكونوا مشاركين فاعلين في التعلم. ومن ثمّ تبرز أهمية الكشف عن المعوقات المرتبطة بعناصر العملية التعليمية الثلاثة: المعلم، والمتعلم، والمناهج الدراسية، وهي العناصر التي اتفق الباحثون على أنها جوهر العملية التعليمية وإن تباينوا في عددها.

ويكتسب هذا الكشف أهمية خاصة حين يُستقى من مديرات المدارس، لأنهن الأقرب إلى الواقع اليومي للمدرسة والمسؤولات مباشرةً عن ترجمة معايير الجودة إلى ممارسات. ومن هنا جاء هذا البحث ليرصد معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في عناصر العملية التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة مكة المكرمة، وليفحص ما إذا كانت استجاباتهن تختلف باختلاف مؤهلهن العلمي وسنوات خبرتهن.

2. مشكلة البحث وأسئلته

تتبدّى مشكلة البحث في أن تنفيذ معايير الجودة الشاملة في المدارس يواجه معوقات مرتبطة بعناصر العملية التعليمية. فقد رصدت دراسة تويج وآخرين (2020) قصورًا في الإعداد الأكاديمي للمعلمين واعتمادًا على أساليب التدريس التقليدية، وأشار المريخي وآخرون (2020) إلى ضعف برامج إعداد المعلمين في تنمية مهارات البحث والتعلم الذاتي. وفي جانب المتعلم، توصلت دراسة السالم وآخرين (2021) إلى أن ممارسات المعلمة تؤثر بدرجة كبيرة في دافعية طالبات المرحلة الثانوية للتعلم، ووجدت دراسة الرايقي (2018) أن العوامل الصفية المؤدية إلى انخفاض الدافعية لدى طالبات المرحلة الثانوية جاءت بدرجة موافقة كبيرة، في حين جاءت العوامل المرتبطة بالمعلمة بدرجة متوسطة. وفي جانب المناهج، أكدت دراسة المطرودي (2023) أن تطوير المناهج في المملكة يواجه تحديات من أبرزها قلة الكفاءات البشرية المؤهلة.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في التعليم، فإن معظمها قاس درجة التطبيق أو علاقته بالأداء ولم يتناول المعوقات بحدّ ذاتها، ولم يصنّفها وفق عناصر العملية التعليمية، ولم يستطلع رأي مديرات المدارس الثانوية للبنات في مكة المكرمة تحديدًا (انظر القسم 5). وعليه تتحدد مشكلة البحث في السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في عناصر العملية التعليمية (المعلم، المتعلم، المناهج الدراسية) من وجهة نظر مديرات مدارس البنات للمرحلة الثانوية في مكة المكرمة؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرات حول هذه المعوقات تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟

3. أهداف البحث وأهميته

يسعى البحث إلى تحقيق هدفين: (1) الكشف عن معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في عناصر العملية التعليمية (المعلم، المتعلم، المناهج الدراسية) من وجهة نظر مديرات مدارس البنات للمرحلة الثانوية في مكة المكرمة؛ (2) الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهن حول هذه المعوقات تبعًا لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الأهمية النظرية: يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بتطبيق معايير الجودة في التعليم من خلال

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

التركيز على وجهة نظر القيادات المدرسية، ويوفّر إطارًا يصف المعوقات الهيكلية والتنظيمية التي قد تواجه المدارس الثانوية في مكة المكرمة، ويبرز أهمية التكامل بين عناصر العملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية: قد تساعد نتائج البحث صنّاع القرار التربوي في وزارة التعليم وإدارات التعليم على التعرف على التحديات الواقعية التي تواجه المديرات، وتدعم المديرات بتحديد العقبات التي تحول دون تحسين الأداء المدرسي، وتقدّم توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم.

4. الإطار المفاهيمي ومؤشرات البحث

4.1 إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في التعليم

تُعرَّف إدارة الجودة الشاملة في التعليم في هذا البحث بأنها منهج إداري تربوي متكامل يحوّل فلسفة الجودة إلى ممارسات تطبيقية داخل المدرسة، بدمجها في القيادة التربوية والإدارية وتفعيلها في القرارات والممارسات التعليمية كافة، بما يحقق التحسين المستمر للأداء. أما معايير الجودة فهي مستويات مرجعية للأداء والمواصفات يُستند إليها في تقويم الممارسات التعليمية والحكم على كفاءتها وفاعليتها (العمري وعطية، 2018). وصنّف فرحات (2020) هذه المعايير في مجالات مرتبطة بالطلبة (ومنها نسبة أعداد الطلبة إلى المعلمين)، والمعلمين، والمناهج الدراسية، والإدارة المدرسية، والإدارة التعليمية، والإمكانات المادية، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.

4.2 عناصر العملية التعليمية

اختلف الباحثون في عدد عناصر العملية التعليمية، فأضاف بعضهم إليها طريقة التدريس والوسيلة التعليمية والتقويم والأهداف والتمويل والإدارة، لكنهم اتفقوا على أن جوهرها يقوم على ثلاثة عناصر متفاعلة هي المعلم والمتعلم والمناهج الدراسية. وبناءً عليه اعتمد البحث هذه العناصر الثلاثة محاور لدراسة المعوقات، على أن تُفهم المعوقات بأنها الصعوبات المرتبطة بكل عنصر والتي تحول دون التطبيق الفعّال لمعايير الجودة في المدارس الثانوية للبنات في مكة المكرمة، وتُقاس إجرائيًا باستجابات المديرات على الاستبانة.

4.3 التصور المفاهيمي والمؤشرات الرئيسة

يقوم التصور المفاهيمي للبحث على أن جودة العملية التعليمية ترتبط بمدى تطبيق معايير الجودة في عناصرها الثلاثة، وأن أي قصور في أحد العناصر يُضعف فاعلية الجهود المبذولة في العنصرين الآخرين. ويُترجم هذا التصور إلى ثلاثة محاور تضم خمسة عشر مؤشرًا (خمسة لكل محور) كما يوضحها الجدول (1).

جدول (1): محاور البحث ومؤشرات المعوقات

المحور	مؤشرات المعوقات (خمسة مؤشرات لكل محور)
المعلم	نقص أعداد المعلمات وزيادة الأعباء التدريسية؛ قصور برامج التدريب والتطوير المهني؛ الاعتماد على الأساليب التقليدية في التدريس؛ قصور الاهتمام بثقافة التعلم مدى الحياة؛ ضعف الوعي بمفاهيم الجودة وممارساتها.
المتعلم	كثافة الفصول الدراسية؛ ضعف الدافعية نحو التعلم؛ الإحباط من زيادة العبء الدراسي؛ ضعف الثقة بالنفس داخل الصف؛ قصور البيئة المدرسية في توفير الحوافز.
المناهج الدراسية	ضعف المواءمة مع متطلبات سوق العمل؛ ضعف مراعاة ميول الطالبات واهتماماتهن؛ ضعف التوازن بين تنمية المهارات العقلية والحركية والاجتماعية؛ قلة الاهتمام بالفروق الفردية؛ تصميم يحدّ من فرص التعلم الذاتي والمشاركة الفعّالة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

5. المراجعة النقدية للدراسات السابقة

يمكن تصنيف الدراسات السابقة التي رجعت إليها الباحثة في أربع فئات. الفئة الأولى دراسات قاست **درجة تطبيق** معايير الجودة: ففي المرحلة الثانوية بمحافظة النماص جاء التطبيق بدرجة متوسطة وظهرت فروق تُعزى للمؤهل العلمي دون الخبرة (العمري وعطية، 2018)، وفي مدارس الهيئة الملكية بالجبيل جاء بدرجة كبيرة (م = 3.61) مع فروق تُعزى للمؤهل وسنوات الخدمة (الشهراني والسبيعي، 2022)، وفي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة مع فروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى (الكلباني، 2020). والفئة الثانية دراسات ربطت الجودة **بالأداء**: كعلاقتها بإنجاز المعلمين في ثانويات عجلون (اللبدي وآخرون، 2023)، وبفاعلية الأداء التدريسي في مدارس التربية الخاصة (موعد وسلامة، 2024)، وبالأداء التشغيلي في إدارات التعليم بالمنطقة الشرقية (البقمي والشميسي، 2022)، وأثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها (الشوامين، 2021). والفئة الثالثة دراسات **تحليلية ومرجعية** لم تعتمد على عينة ميدانية، مثل دراسات حمدان (2019) وشانغ ولينغ (Shang & Ling, 2024) وعاشور ومحضر (2025). أما الفئة الرابعة فهي الدراسات التي تناولت **المعوقات** مباشرةً وهي الأقرب إلى البحث الحالي، ويلخصها الجدول (2).

جدول (2): الدراسات الأقرب لموضوع البحث (دراسات المعوقات)

الدراسة	السياق والعينة	أبرز ما انتهت إليه
المصارير (2019)	مدينة الرياض، المرحلة الابتدائية؛ (54) مشرفًا من مشرفي الإدارة المدرسية	تطبيق منخفض للمعايير؛ من أبرز المعوقات نقص الكوادر المؤهلة في مجال الجودة وضعف إشراك المديرين في اتخاذ القرار.
القرني (2020)	غرب مدينة الرياض، المرحلة الثانوية؛ (34) قائدًا مدرسيًا	إمكانية تطبيق الجودة في الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة (م = 3.49)؛ وأوصت بنشر ثقافة الجودة وإشراك المجتمع في القرار.
العقلة (AlOqlah, 2021)	جامعة سعودية؛ (277) استبانة صالحة من أعضاء هيئة التدريس	جاءت معوقات الإدارة العليا أولًا ثم معوقات الطلاب، وجاءت معوقات الموارد المالية والبشرية أخيرًا؛ ولم تظهر فروق تُعزى للجنس أو الرتبة أو الكلية.
ماخوبا وآخرون (Makhoba et al., 2024)	ثانويات حكومية في جنوب أفريقيا؛ (300) معلم ورئيس قسم	أبرز العوامل المعيقة: نقص الموارد المالية والمادية، وضعف دعم الإدارة العليا، ومحدودية المهارات الإدارية لدى بعض القيادات.
الخضير وآخرون (2025)	التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ (317) معلمًا ومديرًا	ركزت على سبل مواجهة المعوقات: نشر ثقافة الجودة بالتدريب، وتهيئة الإمكانات المادية، وكفاءة المبنى المدرسي في استيعاب أعداد الطلاب، وخطة تنفيذية للمناهج.

ويُلاحظ من هذه المراجعة، أولًا، أن أغلب الدراسات استهدفت المعلمين أو المشرفين أو أعضاء هيئة التدريس مصدرًا للبيانات، وأن الدراسات التي استهدفت قادة المدارس أجريت على عينات صغيرة (34 قائدًا في دراسة القرني، 2020، و54 مشرفًا في دراسة المصارير، 2019). وثانيًا، أن تعدد المعوقات في الدراستين الأجنبية والعربية الأحدث (Makhoba et al., 2024؛ الخضير وآخرون، 2025) جاء في سياق أوسع يشمل الموارد المالية والمبنى المدرسي ودعم الإدارة العليا، فلم يُصنَّف وفق عناصر العملية التعليمية. وثالثًا، أن نتائج الدراسات في أثر المؤهل العلمي والخبرة متباينة، وأن الدراسات التي وجدت فروقًا قاست في معظمها درجة التطبيق لا المعوقات. ورابعًا، لم تُجرَ، في حدود ما اطّلعت عليه الباحثة، دراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمكة المكرمة تصنّف المعوقات وفق المعلم والمتعلم والمناهج. ومن هنا تتحدد الإضافة التي

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

يسعى إليها البحث الحالي.

6. أطروحة البحث وفرضياته

تنطلق أطروحة البحث من أن معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات ذات طبيعة بنيوية ترتبط بمحدودية الموارد البشرية والتنظيمية في المدرسة أكثر من ارتباطها بالخصائص الشخصية أو المهنية للمديرة، وأنها لذلك تُدرَك على نحو متقارب لدى المديرات. واستنادًا إلى السؤال الثاني صيغت الفرضيتان الصفريتان الآتيتان:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المديرات حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة (الدرجة الكلية والمحاور الثلاثة) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المديرات حول معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة (الدرجة الكلية والمحاور الثلاثة) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7. منهجية البحث وإجراءاته

7.1 المنهج والمجتمع

اعتُمد المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لوصف الظواهر التربوية كما هي في الواقع ورصد الصعوبات التي تواجه تطبيق المعايير على أرض الواقع (المحمودي، 2019؛ عبيدات وآخرون، 2021). ويتكوّن مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس البنات الحكومية للمرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وعددهن (73) مديرة وفق إحصاءات الإدارة العامة للتعليم بالمدينة. ونظرًا لصغر حجم المجتمع استُخدم أسلوب الحصر الشامل، فشمل البحث جميع المديرات دون الحاجة إلى عينة جزئية، واقتُصر على المدارس الحكومية لتوحّد الأنظمة واللوائح التي تخضع لها. ويوضح الجدول (3) توزيع أفراد البحث وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول (3): توزيع أفراد البحث وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	البكالوريوس	64	87.67
	الماجستير	5	6.85
	الدبلوم العالي	3	4.11
	الدكتوراه	1	1.37
	المجموع	**73**	**100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	5.48
	من 5 إلى 10 سنوات	9	12.33
	أكثر من 10 سنوات	60	82.19
	المجموع	**73**	**100**

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

7.2 أداة البحث وخصائصها السيكومترية

أعدّت الباحثة استبانة بالاعتماد على الأدبيات التربوية والإطار النظري والدراسات السابقة، وتكونت في صورتها النهائية من (15) فقرة موزعة على ثلاثة محاور بواقع خمس فقرات لكل محور: معوقات تتعلق بالمعلم، ومعوقات تتعلق بالمتعلم، ومعوقات تتعلق بالمناهج الدراسية، واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5 إلى غير موافق بشدة = 1). وللتحقق من الصدق الظاهري عُرضت الاستبانة على (6) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط والقيادة التربوية، وعُدّلت صياغة بعض الفقرات وحُذفت أخرى غير مناسبة في ضوء ملاحظاتهم. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي حُسبت معاملات الارتباط المصحح (Total Correlation-Corrected Item) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها بعد استبعاد الفقرة نفسها، فتراوحت بين (0.41) و(0.82) وكلها دالة عند مستوى (0.01) وأعلى من الحد المقبول (0.30). وبلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.91)، وللمحاور: المعلم (0.80)، والمتعلم (0.84)، والمناهج الدراسية (0.92)، وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات جيد.

ولتفسير المتوسطات الحسابية قُسّم مدى المقياس (5 − 1 = 4) على خمسة مستويات، فكان طول الفئة (0.80) واعتُمد المحك الموضح في الجدول (4).

جدول (4): المحك المعتمد في الحكم على مستوى المعوق

مستوى المعوق	المتوسط المرجح
منخفضة جدًا	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدًا	5.00 – 4.21

7.3 إجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية

حصلت الباحثة على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة، ولم تُجرَ عينة استطلاعية لشمول البحث جميع المديرات بالحصر الشامل، فحُسب الصدق والثبات على استجاباتهن (ن = 73). ثم طُبقت الاستبانة إلكترونيًا عبر خدمة Google Forms خلال العام الدراسي 1447هـ، وبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (73) استجابة بنسبة استجابة (100%). وعولجت البيانات بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط المصحح ومعامل ألفا كرونباخ واختباري شابيرو–ويلك وليفين واختبار مان ويتني (Whitney U–Mann) مع حجم الأثر (r) بدلًا من تحليل التباين الأحادي لصغر بعض الفئات وعدم تحقق الاعتدالية، بعد دمج الفئات في فئتين لكل متغير: المؤهل (بكالوريوس = 64، ودراسات عليا = 9)، والخبرة (10 سنوات فأقل = 13، وأكثر من 10 = 60).

8. نتائج البحث

8.1 نتائج السؤال الأول: معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة

يوضح الجدول (5) أن الدرجة الكلية للمعوقات جاءت بمستوى مرتفع (م = 3.46، ع = 0.78)، وأن محور

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

المتعلم احتل المرتبة الأولى بمستوى مرتفع (م = 3.98)، يليه محور المناهج الدراسية (م = 3.25) ثم محور المعلم (م = 3.14) بمستوى متوسط لكليهما.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور البحث مرتبة تنازليًا

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوق	الترتيب
معوقات متعلقة بالمتعلم	3.98	0.84	مرتفعة	1
معوقات متعلقة بالمناهج الدراسية	3.25	1.04	متوسطة	2
معوقات متعلقة بالمعلم	3.14	0.91	متوسطة	3
الدرجة الكلية للمعوقات	**3.46**	**0.78**	**مرتفعة**	—

ويبيّن الجدول (6) نتائج الفقرات. فقد تصدرت فقرة كثافة الفصول الدراسية جميع فقرات الاستبانة (م = 4.33، ع = 0.94)، وهي الفقرة الوحيدة التي بلغت مستوى مرتفعًا جدًا، وجاءت الفقرات الأربع الأولى في الترتيب العام كلها من محور المتعلم. وفي محور المعلم جاءت فقرتا نقص أعداد المعلمات (م = 3.82) وقصور برامج التدريب (م = 3.49) بمستوى مرتفع، في حين كانت الفقرات الثلاث الأخرى هي الأدنى في البحث كله (2.67–2.88). أما فقرات محور المناهج فجاءت كلها بمستوى متوسط وتراوحت متوسطاتها بين (3.11) و(3.38)، فلم يبرز معوق واحد بصورة حادة. وبلغ عدد الفقرات التي جاءت بمستوى مرتفع فأعلى سبع فقرات من خمس عشرة: خمس منها في محور المتعلم واثنتان في محور المعلم.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعوق لفقرات المحاور الثلاثة

المحور	الفقرة	م	ع	المستوى	الرتبة في المحور
المعلم	نقص أعداد المعلمات مما يزيد الأعباء التدريسية	3.82	1.29	مرتفعة	1
	قصور برامج التدريب والتطوير المهني في تلبية متطلبات الجودة	3.49	1.20	مرتفعة	2
	اعتماد بعض المعلمات على الأساليب التقليدية في التدريس	2.88	1.27	متوسطة	3
	قصور الاهتمام بثقافة التعلم مدى الحياة والتطوير المهني المستمر	2.82	1.17	متوسطة	4
	ضعف وعي المعلمات بمفاهيم الجودة الشاملة وممارساتها	2.67	1.14	متوسطة	5
المتعلم	تأثير كثافة الفصول الدراسية سلبًا في فرص التعلم الفعّال	4.33	0.94	مرتفعة جدًا	1
	ضعف الدافعية نحو التعلم خلال الحصص الدراسية	4.07	1.05	مرتفعة	2
	الإحباط نتيجة زيادة العبء الدراسي	3.97	1.04	مرتفعة	3
	ضعف الثقة بالنفس داخل الصف	3.93	0.99	مرتفعة	4
	قصور البيئة المدرسية في توفير حوافز كافية لتعزيز تعلم الطالبات	3.60	1.30	مرتفعة	5

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

المحور	الفقرة	م	ع	المستوى	الرتبة في المحور
المناهج	ضعف مواءمة المناهج الدراسية مع متطلبات سوق العمل	3.38	1.29	متوسطة	1
	ضعف مراعاة محتوى المناهج لميول الطالبات واهتماماتهن	3.37	1.15	متوسطة	2
	ضعف تحقيق التوازن بين تنمية المهارات العقلية والحركية والاجتماعية	3.19	1.14	متوسطة	3
	قلة اهتمام المناهج بالفروق الفردية بين الطالبات	3.19	1.27	متوسطة	4
	تصميم المناهج يحدّ من فرص التعلم الذاتي والمشاركة الفعّالة	3.11	1.17	متوسطة	5

8.2 نتائج السؤال الثاني: الفروق تبعًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

يعرض الجدول (7) نتائج اختبار مان ويتني بعد دمج الفئات، لعدم تحقق الاعتدالية في الفئتين الكبيرتين. وتبيّن وجود فروق دالة عند (0.05) تُعزى للمؤهل العلمي في الدرجة الكلية (0.042) وفي محور المناهج الدراسية (0.048) لصالح حاملات الدراسات العليا (3.88 مقابل 3.40، و3.89 مقابل 3.16)، دون فروق في محوري المعلم والمتعلم، ودون فروق تُعزى لسنوات الخبرة. وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية الثانية، وتُرفض الأولى جزئيًا. وهما فرقان حدّيان لا يبقيان دالين عند تصحيح بونفيروني (0.0125)، وفئة الدراسات العليا (9) مديرات فقط، فهما مؤشر أولي لا نتيجة قاطعة.

جدول (7): نتائج اختبار مان ويتني (Whitney U-Mann) تبعًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المحور	قيمة U (Z)– المؤهل	الدلالة (r)– المؤهل	قيمة U (Z)– الخبرة	الدلالة (r)– الخبرة
الدرجة الكلية	167.0 (2.03-)	0.042* (0.24)	385.5 (0.06)	0.948 (0.01)
المعلم	216.5 (1.20-)	0.229 (0.14)	386.0 (0.06)	0.954 (0.01)
المتعلم	245.5 (0.72-)	0.474 (0.08)	374.0 (0.23-)	0.817 (0.03)
المناهج الدراسية	170.5 (1.98-)	0.048* (0.23)	361.0 (0.42)	0.675 (0.05)

* دالة عند مستوى (0.05). القيمة بين القوسين في أعمدة الدلالة هي حجم الأثر (r).

9. مناقشة النتائج

9.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

جاء المستوى العام للمعوقات مرتفعًا، أي أن المديرات يرين هذه المعوقات حاضرةً في الميدان بدرجة ملموسة وليست حالات فردية محدودة. وتقدُّم محور المتعلم يمكن تفسيره بأن المديرة، بحكم موقعها، أقرب ما تكون إلى ما يجري داخل الفصول يوميًا وأكثر اطلاعًا على أثر الظروف الصفية في دافعية الطالبات وتفاعلهن، كما ينسجم مع أن المتعلم محور العملية التعليمية ومحصلتها النهائية. وتلتقي هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة العقلة (AlOqlah, 2021) التي جاءت فيها معوقات الطلاب في المرتبة الثانية بعد معوقات الإدارة العليا، وإن كانت

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

المقارنة محدودة لأن تلك الدراسة طُبقت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة سعودية وتضمنت محورًا للإدارة العليا لم يتضمنه البحث الحالي.

وتصدُّر كثافة الفصول يمكن تفسيره بارتباطها المباشر بقدرة المعلمة على المتابعة الفردية وتنويع أساليب التدريس وإدارة الصف، وهي ممارسات تقوم عليها معايير الجودة، ويتسق مع إدراج فرحات (2020) نسبة أعداد الطلبة إلى المعلمين ضمن معايير الجودة المرتبطة بالطلبة. وتتفق النتيجة مع دراسة المصارير (2019) التي ظهرت فيها كثافة أعداد الطلاب بين أبرز المعوقات، ومع توصية دراسة الخضير وآخرين (2025) بمراعاة كفاءة المبنى المدرسي في استيعاب أعداد الطلاب. ويلاحظ أن ضعف الدافعية والإحباط وضعف الثقة بالنفس جاءت في المراتب التالية مباشرةً، وهو ما يرجّح أن ما يظهر على الطالبات من ضعف في الدافعية والثقة قد يرتبط بظروف صفية وتنظيمية، مثل الكثافة وقصور البيئة المدرسية، أكثر من ارتباطه بخصائص ذاتية فيهن؛ إلا أن البحث لم يقس العلاقة السببية بين هذه الفقرات، فيبقى هذا التفسير مجالًا للفحص في دراسات لاحقة.

وفي محور المعلم، جاءت الفقرات المرتبطة بالظروف المحيطة بالمعلمة (نقص العدد وقصور التدريب) أعلى من تلك المرتبطة باتجاهاتها أو وعيها الشخصي، أي أن المديرات يرجعن معوقات هذا المحور إلى الظروف أكثر مما يرجعنها إلى المعلمة نفسها. ويقترب هذا من نتيجة دراسة المصارير (2019) التي أبرزت نقص الكوادر المؤهلة في مجال الجودة، ومن دراسة ماخوبا وآخرين (Makhoba et al., 2024) التي أشارت إلى محدودية المهارات الإدارية لدى بعض القيادات التربوية وأوصت بتدريب مديري المدارس، وتنسجم مع توصية الخضير وآخرين (2025) بخطة تدريبية متكاملة للمعلمين وتوصية العمري وعطية (2018) بالاستمرار في البرامج التدريبية. ويجدر التنبيه إلى أن التقارب مع دراسة المصارير يقتصر على البعد البشري عمومًا، إذ ارتبط نقص الكوادر فيها بمجال الجودة نفسه بينما ارتبط هنا بأعداد المعلمات وعبء التدريس.

أما محور المناهج فكان الأقل حدّة بين المعوقات المرتفعة، وقد تقدّمت فيه الفقرتان المتعلقتان بمواءمة المناهج لسوق العمل ومراعاة ميول الطالبات. ويمكن تفسير ذلك في ضوء توجه المملكة إلى ربط مخرجات التعليم بسوق العمل ضمن رؤية 2030، وهو توجه قد يرفع توقعات المديرات تجاه المناهج، وقد يعود المستوى المتوسط إلى أن المناهج تُصمَّم مركزيًا خارج نطاق المدرسة فيكون أثرها في نظر المديرات أقل التصاقًا بالعمل اليومي؛ وهو تفسير محتمل لا تثبته بيانات البحث. وتتفق النتيجة في اتجاهها العام مع توصية الخضير وآخرين (2025) بإعداد خطة تنفيذية للمناهج داخل المدرسة وتقويم ملاءمة محتواها للمرحلة العمرية.

وإذا نُظر إلى النتائج مجتمعةً تبيّن أن الفقرات الأعلى تدور حول الطاقة الاستيعابية والموارد: كثافة الفصول، ونقص أعداد المعلمات، وقصور البيئة المدرسية، وقصور برامج التدريب. وهذا يشير إلى أن أبرز ما يعيق تطبيق معايير الجودة من وجهة نظر المديرات هو محدودية الموارد البشرية والتنظيمية في المدرسة أكثر من القصور في المفاهيم أو الاتجاهات، ويلتقي مع دراسة ماخوبا وآخرين (Makhoba et al., 2024) التي جاء فيها نقص الموارد المالية والمادية بين أبرز العوامل المعيقة، وإن اختلفت طبيعة الموارد المقصودة في الدراستين.

9.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

يمكن تفسير غياب الفروق تبعًا لسنوات الخبرة، وفي محوري المعلم والمتعلم تبعًا للمؤهل العلمي، بأن المديرات يعملن في بيئة متقاربة هي مدارس البنات الحكومية الثانوية في مدينة واحدة، وتخضع لأنظمة ولوائح وموارد متشابهة، فيُدركن المعوقات بصورة متقاربة، وهو ما يعزز النظر إلى المعوقات على أنها بنيوية مشتركة، وينسجم مع تصدّر فقرات الكثافة ونقص المعلمات والبيئة المدرسية. أما ارتفاع تقدير حاملات الدراسات العليا لمعوقات المناهج (3.89 مقابل 3.16) فقد يعود إلى اطلاعهن الأكاديمي الأوسع، وهو تفسير محتمل لا تثبته البيانات، ويُتعامل معه بحذر لقرب دلالته من (0.05). وتتفق نتيجة الخبرة مع دراسات اللبدي وآخرين (2023) والعقلة (AlOqlah, 2021) والعمري وعطية (2018)، وتختلف مع دراستي الشهراني والسبيعي (2022) والكلباني (2020) اللتين وجدتا فروقًا تُعزى للخبرة، بينما تتفق نتيجة المؤهل مع دراستي العمري وعطية

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

(2018) والشهراني والسبيعي (2022) وتختلف مع دراسة اللبدي وآخرين (2023).

وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن الدراسات التي وجدت فروقًا قاست في معظمها درجة التطبيق لا المعوقات، وطُبقت في بعضها على المعلمين وبعينات أكبر (230 و323 و110 مشاركين)، بينما اقتصر البحث على (73) مديرة. كما أن توزيع المجتمع غير متكافئ (64 مديرة من حملة البكالوريوس و60 من ذوات الخبرة الأكثر من عشر سنوات)، ولذلك دُمجت الفئات الصغيرة واعتُمد اختبار لامعلمي، مع بقاء فئة الدراسات العليا صغيرة، مما يحد من قوة الاختبار والتعميم، ولا يعني غياب الدلالة تطابق الفئات.

10. الاستنتاجات والتوصيات

تحقق الهدف الأول بالكشف عن مستوى مرتفع للمعوقات في مجملها، تتصدرها معوقات المتعلم وفي مقدمتها كثافة الفصول الدراسية، تليها المناهج الدراسية ثم المعلم بمستوى متوسط. وتحقق الهدف الثاني بالكشف عن عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لسنوات الخبرة، ووجود فروق حدّية الدلالة تُعزى للمؤهل العلمي في محور المناهج الدراسية وفي الدرجة الكلية لصالح حاملات الدراسات العليا. وتدل النتيجتان معًا على أن المعوقات تتصل بمحدودية الموارد البشرية والتنظيمية في البيئة المدرسية وتُدرَك على نحو متقارب لدى المديرات على اختلاف خبراتهن؛ ومن ثمّ فإن معالجتها تتطلب تدخلات مؤسسية شاملة لا برامج موجهة لفئة بعينها من المديرات. وفي ضوء ذلك توصي الباحثة بما يأتي:

1. إعادة النظر في السياسات المنظمة لأعداد الطالبات في الفصل الواحد، وخفض كثافة الفصول تدريجيًا، ولا سيما في المدارس التي تتجاوز المعدلات المثلى.
2. سد النقص في أعداد المعلمات بما يخفف الأعباء التدريسية.
3. تكثيف برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمات بصيغتيها الحضورية والإلكترونية، وتنظيم ورش دورية لتعزيز وعيهن بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها داخل الصف.
4. تصميم أنشطة صفية ولا صفية ترفع دافعية الطالبات، وبرامج إرشادية تعزز ثقتهن بأنفسهن بالتعاون مع المرشدات الطلابيات، ومراجعة حجم الأعباء الدراسية كمًّا ونوعًا.
5. تحسين البيئة المدرسية من حيث المرافق والمواد التعليمية والأجهزة والحوافز، مع إعطاء الأولوية للمدارس الأكثر نقصًا.
6. مراجعة محتوى المناهج دوريًا لمواءمته مع متطلبات سوق العمل وميول الطالبات والفروق الفردية، بإشراك جهات التوظيف واستطلاع آراء الطالبات.
7. تعميم برامج التوعية والتدريب بمعايير الجودة على جميع المديرات، لعدم ظهور فروق تُعزى لسنوات الخبرة، مع التحقق لاحقًا من الفروق الحدّية تبعًا للمؤهل العلمي في محور المناهج.
8. إنشاء آلية دورية لرصد معوقات تطبيق معايير الجودة وتقييمها، وإشراك المديرات في صياغة الخطط والسياسات المتعلقة بتطبيقها.

حدود البحث ومقترحات لدراسات لاحقة: اقتصر البحث على مديرات مدارس البنات الحكومية الثانوية بمكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1447هـ، وعلى ثلاثة عناصر للعملية التعليمية، ويعتمد على إدراكات المديرات دون قياس موضوعي للمعوقات أو علاقات سببية بينها. ويُقترح استطلاع آراء المعلمات والطالبات وأولياء الأمور والمشرفات التربويات، والمقارنة بين المراحل الدراسية والمدن والمناطق التعليمية، وإجراء دراسات نوعية بالمقابلات والمجموعات البؤرية لفهم أسباب أبرز المعوقات، ودراسات تتبعية لقياس أثر معالجة كثافة الفصول في مؤشرات جودة التعليم.

المراجع

1. البقمي، علاء منير، والشميسي، محمد أنس. (2022). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

التشغيلي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية لإدارات التعليم بالمنطقة الشرقية). مجلة الإدارة التربوية، 20(2)، 233–250.

2. تويج، سليمان سليمان حسن، والزهراني، علي بن خلف أحمد، والثقفي، سيف رده. (2020). معوقات استخدام التعلم النشط بمدارس تعليم مكة المكرمة في ضوء عناصر العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (119)، 153–180.

3. حمدان، عروة محمد. (2019). تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(1)، 142–156.

4. الخضير، عبير سالم عوض محمد، والعجمي، محمد حسين عبده، وإسماعيل، علي عبد ربه حسين حماد. (2025). معوقات تحقيق جودة التعليم الثانوي بدولة الكويت وسبل مواجهتها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 30(14)، 152–176.

5. الرايقي، ونام بنت حامد صالح. (2018). العوامل المدرسية المؤدية لانخفاض الدافعية للتعلم من وجهة نظر الطالبات: دراسة ميدانية على عينة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة جدة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (11)، 397–483.

6. السالم، منال بنت عبد العزيز، وعبد الجواد، آمال محمد، والشهراني، خيرية عون. (2021). ممارسات المعلمة المؤثرة في تطوير الدافعية للتعلم لدى طالبات المرحلة الثانوية من وجهة نظر معلمات العلوم المسلكية بمحافظة خميس مشيط. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(1)، 35–46.

7. الشهراني، سلمان، والسبيعي، عبيد. (2022). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18(2)، 203–216.

8. الشوامين، مشاعل بنت إبراهيم بن عودة. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة العلوم الإنسانية العربية، 1(6)، 1–33.

9. عاشور، سهى جمال، ومحضر، وفاء عبد العزيز. (2025). دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف جودة التعليم. المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، 4(2). https://doi.org/10.59992/IJESA.2025.v4n2p11

10. عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2021). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (الطبعة 21). دار الفكر.

11. العمري، أيمن مغرم، وعطية، محمد عبد الكريم. (2018). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(3)، 1–44.

12. الغامدي، ماجد عبد الله ناصر. (2018). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(4)، 161–189.

13. فرحات، سعيد. (2020). معايير الجودة الشاملة في التعليم. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 10(1)، 401.

14. القحشام، فهد حمد. (2022). العوامل المثبطة للدافعية لدى الطلاب السعوديين متعلمي اللغة الإنجليزية: دراسة استقصائية على طلاب البرنامج التحضيري. F1000Research، 11، المقالة 1459.

15. القرني، نورة عوض. (2020). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 28(1، ج. 2)، 491–515.

16. الكلباني، سعود حارب. (2020). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.54.2026.832
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (54) - November 2026
العدد (54) - نوفمبر 2026

وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 85–102.

17. اللبدي، نزار، والقضاة، بسام، والسيوف، أحمد، والعوراني، عمر. (2023). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وعلاقتها بإنجاز المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 8(3)، 476–491.

18. المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي (ط. 3). دار الكتب.

19. المريخي، ريم بنت عويض، والوهابي، أميرة بنت سعد، والتويجري، فاطمة بنت عبد العزيز، والزهراني، غادة بنت عطية. (2020). تطوير إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة وماليزيا. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

20. المصاريـر، عبد الله بن جويعد بن عايض. (2019). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (1)، 7–43.

21. المطرودي، عزيزة. (2023). تطوير مناهج التعليم في المملكة العربية السعودية وأثره في نتائج الاختبارات الدولية مقارنة بتجارب إنجلترا وفنلندا وسنغافورة. مجلة صيحة التدريس والمناهج، 15(2)، 33–47.

22. موعد، حسن واصف، وسلامة، كايد محمد. (2024). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفعالية الأداء التدريسي لدى المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 9(1).

23. AlOqlah, R. M. A. (2021). Obstacles of TQM implementation in Saudi universities: An empirical study. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10(4), 186. https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0109

24. Makhoba, F. F., Moodley, K. G., & Ramchander, M. (2024). Most hampering factors in the implementation of total quality management at public secondary schools in South Africa. Journal of Educational and Social Research, 14(6).

25. Shang, H., & Ling, Y. (2024). Study on quality assurance mechanism for studying in China under the new pattern of education opening-up to the outside world. Open Journal of Social Sciences, 12, 497–508. https://doi.org/10.4236/jss.2024.123032