



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## تطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم

بالمملكة العربية السعودية في

ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص "إدارة تربوية"

إعداد الباحث

عبدالله بن صالح مريس الحارثي

إشراف

الأستاذ الدكتور / رمضان أحمد عيد      الأستاذ الدكتور / محمد طه حنفي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس      كلية التربية - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / علي بن محمد الحارثي

أستاذ الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة الطائف

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## صفحة العنوان

اسم الباحث: عبدالله بن صالح مريس الحارثي

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية

التخصص : إدارة تربوية

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اسم الكلية : التربية

الجامعة: عين شمس

سنة التخرج :

سنة المنح:



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## بحث دكتوراة

**اسم الباحث :** عبدالله بن صالح مريس الحارثي

**عنوان البحث :** تطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية

السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

**اسم الدرجة العلمية:** دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (إدارة تربوية)

**لجنة الإشراف:**

(١) الاسم: أ.د./ رمضان أحمد عيد

الوظيفة: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.

(٢) الاسم: أ.د./ محمد طه حنفي

الوظيفة: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.

(٣) الاسم: أ.د./ علي بن محمد الحارثي

الوظيفة: أستاذ الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الطائف.

تاريخ البحث:

الدراسات العليا

ختم الإجازة

أجيز البحث بتاريخ

٢٠١٤ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٤ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٤ / /

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي علّم بالقلم علّم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين ,, وبعد:

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير بعد أن تم إنجاز هذا الجهد العلمي لأهل الفضل سعادة الأستاذ الدكتور / رمضان أحمد عيد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس الذي كان له - بعد الله - الفضل في الوصول بهذه الدراسة منذ كان فكرة في ذهن الباحث، وحتى اكتماله كعمل ملموس وعلى تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ورعايته العلمية لها إذ كان نعم المرشد والناصح والمعين، فقد غمرني بسعة صدره كريم أخلاقه الفاضلة، وطيب المعاملة.

وإلى سعادة الدكتور / محمد طه حنفي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة عين شمس وكذلك سعادة الدكتور/ علي بن محمد الحارثي- كلية التربية - جامعة الطائف اللذين كان لهما الإسهام في المساعدة على الإشراف والمتابعة وإبداء النصح والتوجيهات حول كل ما يخدم هذه الدراسة.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى الصرح العلمي الشامخ، الذي أتشرف بانتسابي إليه جامعة عين شمس ممثلة في كلية التربية ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً سعادة الأستاذ الدكتور / عادل عبدالفتاح سلامة وإلى سعادة رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأستاذ الدكتور / نهلة عبدالقادر هاشم وإلى جميع أعضاء هيئة تدريس على جهودهم خلال مرحلة التدريس .

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى لجنة المناقشة :

سعادة الأستاذ الدكتور / بيومي محمد ضحاوي. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بجامعة قناة السويس ، الأستاذ الدكتور / رمضان أحمد عيد . أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بجامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / نهلة عبدالقادر هاشم . أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بجامعة عين شمس ، الأستاذ الدكتور / محمد طه حنفي . أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بجامعة عين شمس.

على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي ، وأعدهم بأن تكون ملاحظاتهم محل تقديري واعترازي لتضيف قيمة وجمالاً لهذه الدراسة .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والثناء العاطر، وجميل الوفاء، وإلى الذين واكبوا مراحل هذه الدراسة ، وأخص السادة محكمي الاستبانة، والسادة الخبراء الذين منحوني كل ما لديهم من خبرة ومعلومات وتوجيهات خلال ثلاث جولات ، كما أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان إلى جميع الأخوة والأخوات وهم :

وسعادة الدكتور / هاشم بن عبدالله القحطاني المساعد لشؤون تعليم البنين بتعليم منطقة تبوك، وسعادة الدكتور / محمد قاسم الزعبي جامعة آل البيت. وسعادة الدكتور / خالد بن سعد الحارثي بتعليم الطائف. وإلى الزميل الأستاذ / ماجد بن عبدالرحمن القعير بتعليم تبوك، والأستاذة / فوزية محمد المجحد مشرفة التخطيط والتطوير بتعليم الشرقية، وإلى أخي الأستاذ / ياسر صالح الحارثي بتعليم تبوك ، وإلى الأستاذ / مشهور بن محمد الحارثي بمكة المكرمة وإلى الأستاذ أنور علي عقيلي بتعليم الرياض والأخوات/ مها عبدالرحمن أبو شال مديرة إدارة الجودة الشاملة بتعليم جدة ، وإلى الأخ / راكان منيع الله المطير بتعليم المدينة المنورة. وإلى الأخ/ نوح علي الغانمي مشرف البرامج العامة بتعليم ينبع، وإلى الزميل / حسن بن ناصر العسيري طالب الدكتوراه بجامعة عين شمس والمشرف التربوي بتعليم عسير ، كما أتقدم بالشكر للزميل الأستاذ / نايف بن إسماعيل العنزي الذي كان له الجهد الملموس في هذه الرسالة ، كما أقدم شكري للزميلين الأستاذ / عادل بن أحمد الشعلاني والأستاذ / فواز مبارك العنزي الذين تحملوا عناء السفر وحضور المناقشة.

الذين أسهموا في تحقيق أهداف استبانات جولات أسلوب دلفاي الثلاث وذلك من خلال مشاركتي في توزيع الاستبانات ومتابعتها وإعادتها لي .

وإلى جميع من ساعدني من العاملين والعاملات في الميدان التربوي في مناطق ومحافظات المملكة عينة الدراسة.

والله الموفق ،،،،، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

وأني أستاذن هذه القامات التربوية في عرض موجز للرسالة .

**الباحث**

**عبدالله بن صالح الحارثي**

## الإهداء

إلى رمز الوفاء والإخلاص ... والدي ووالدتي حفظهما الله  
وإلى رفيقة الحياة ... زوجتي  
التي شاركتني عناء البحث والمعرفة  
وإلى نبض القلب .... أبنائي  
إلى من بوجودهم أكتسب القوة ..... أخواني وأخواتي  
حبا وتقديرا

وإلى كل من أسهم في هذه الدراسة من الأصدقاء والزملاء  
وفاء وعرفانا بالجميل

## المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للسلوك القيادي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مهام ومتطلبات التطوير للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ورصد واقع السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن تصورات وتوجهات الخبراء للسلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما هدفت تقديم تصور مقترح لتطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وتكونت عينة الدراسة من (٦٢٨) من مديري الإدارات التعليمية ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب دلفاي حيث إنه هو الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يتمثل في تحديد عدد من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، والوصول من خلال آرائهم إلى اتفاق حول التصور المقترح لتطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

## **Abstract**

The aim of the study includes : Identifying the theoretical foundations of leadership behavior in the light of the total quality management, and Identifying the tasks and requirements of the development of public administration for education in Saudi Arabia, and Monitoring the reality of the leadership behavior for principles of education in the Kingdom of Saudi Arabia, and Detecting the perceptions and attitudes of experts toward leadership behavior for principals of departments of education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of total quality management, and Submitting a proposal to develop the leadership behavior of the principals of education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the total quality management.

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
٢	• مقدمة
٧	• مشكلة الدراسة
٩	• حدود الدراسة
٩	• أهداف الدراسة
١٠	• أهمية الدراسة
١٠	• مصادر الدراسة
١٠	• مصطلحات الدراسة
١٢	• الدراسات السابقة
٢٣	• تعليق عام على الدراسات السابقة
٢٥	• منهج الدراسة
٢٥	• خطوات الدراسة
<b>الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة والسلوك القيادي في المؤسسات التعليمية ( إطار نظري )</b>	
٢٨	• تمهيد
٣٠	<b>أولاً : إدارة الجودة الشاملة ( منظور تربوي )</b>
٣٠	• ماهية إدارة الجودة الشاملة : الأهمية والأهداف
٣٨	• مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٤٢	• معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
٥١	• خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي
٥٥	<b>ثانياً : السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية ( منظور فكري )</b>
٥٦	• مفهوم القيادة
٦٤	• القيادة ودواعي الاهتمام بها
٧٠	• أنماط القيادة
٧٥	• العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقيادة في إدارة المؤسسات التعليمية
٧٧	• السلوك القيادي ونظرياته
٨٠	• خصائص السلوك القيادي
٨١	• أهمية السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية

الصفحة	الموضوع
٨٣	ثالثاً : السلوك القيادي في إدارة المؤسسات التعليمية
٨٥	• اتخاذ القرار
٨٧	• التحفيز
٨٩	• تنظيمات فرق العمل
٩١	• التفويض
٩٢	• الاتصال

الفصل الثالث : الإدارة العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية المهام ومتطلبات التطوير ( دراسة وصفية )	
٩٦	• تمهيد
٩٧	أولاً : الإدارة التعليمية بالمملكة العربية السعودية : المفهوم والمهام
٩٧	• ماهية الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية
٩٨	• الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم
١٠٠	• المهام الرئيسة للإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة
١٠١	ثانياً : اختيار المدير العام للتربية والتعليم وصلاحياته
١٠٩	ثالثاً : متطلبات تطوير الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية:
الفصل الرابع : واقع السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ( دراسة ميدانية )	
١١٧	• تمهيد
١١٧	• أهداف الدراسة الميدانية
١١٧	• أداة الدراسة
١١٧	• صدق الاستبانة
١١٨	• ثبات الاستبانة
١٢٠	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة
١٢١	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اتخاذ القرار
١٢٤	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز
١٢٦	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنظيمات فرق العمل
١٢٨	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التفويض
١٣٠	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاتصال
١٣٢	• نتائج الدراسة الميدانية

**الفصل الخامس : آراء وتوجهات الخبراء للسلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة باستخدام أسلوب دلفاي. (دراسة استشرافية)**

١٣٥	• تمهيد
١٣٥	أولاً: الخطوات المنهجية للدراسة الاستشرافية
١٣٥	• عينة الدراسة
١٣٦	• أداة الدراسة
١٣٦	• تعريف أسلوب دلفاي
١٣٧	• مميزات أسلوب دلفاي
١٣٨	• خطوات تطبيق أسلوب دلفاي
١٣٨	ثانياً: إجراءات تطبيق الدراسة الاستشرافية (أسلوب دلفاي) في الدراسة الحالية:
١٣٨	• تطبيق الجولة الأولى ونتائجها
١٤٣	• تطبيق الجولة الثانية ونتائجها
١٤٨	• تطبيق الجولة الثالثة ونتائجها
١٤٨	• المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج
١٧٢	• ملخص اتفاق آراء وتوجهات الخبراء لتطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

**الفصل السادس : تصور مقترح لتطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة**

الصفحة	الموضوع
١٧٦	• تمهيد
١٧٦	أولاً : نتائج الدراسة في شقيها النظري والميداني.
١٧٩	ثانياً : التصور المقترح
١٧٩	• فلسفة التصور المقترح
١٧٩	• أهداف التصور المقترح
١٨٠	• منطلقات التصور المقترح
١٨٢	• مكونات التصور المقترح إجراءات وآليات تنفيذه

## فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	ص
١.	أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس	٦٣
٢.	معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة	١١٨
٣.	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية	١١٩
٤.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة	١٢٠
٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن محور الدراسة الأول (اتخاذ القرار)	١٢١
٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن محور الدراسة الثاني (التحفيز)	١٢٤
٧.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن محور الدراسة الثالث (تنظيمات فرق العمل)	١٢٦
٨.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن محور الدراسة الرابع (التفويض)	١٢٨
٩.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن محور الدراسة الخامس (الاتصال)	١٣٠
١٠	عينة الدراسة	١٣٦
١١	يوضح استجابات الخبراء في الجولة الثانية بشأن اتخاذ القرار	١٤٤
١٢	يوضح استجابات الخبراء في الجولة الثانية بشأن التحفيز	١٤٥
١٣	استجابات الخبراء في الجولة الثانية بشأن تنظيمات فرق العمل	١٤٦
١٤	استجابات الخبراء في الجولة الثانية بشأن التفويض	١٤٧
١٥	استجابات الخبراء في الجولة الثانية بشأن الاتصال	١٤٧
١٦	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي (اتخاذ القرار)	١٤٩
١٧	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي (التحفيز)	١٤٩
١٨	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي لتنظيمات فريق العمل	١٥٠
١٩	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي التفويض	١٥٠
٢٠	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي الاتصال	١٥١
٢١	قيمة معامل ثبات المقياس	١٥١
٢٢	الأهمية النسبية لآراء الخبراء للسلوك القيادي المتعلق ببعد اتخاذ القرار	١٥٢
٢٣	معامل كندال لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية- الثالثة) حول مدي اتخاذ القرار	١٥٤
٢٤	اتجاه أفراد العينة نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد اتخاذ القرار	١٥٤
٢٥	مدي الاتفاق بين استجابات آراء الخبراء السلوك القيادي المتعلق ببعد اتخاذ القرار	١٥٥

م	عنوان الجدول	ص
٢٦	الأهمية النسبية لآراء الخبراء للسلوك القيادي المتعلق ببعد التحفيز	١٥٦
٢٧	معامل كندال لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية- الثالثة) حول التحفيز	١٥٧
٢٨	اتجاه آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد التحفيز	١٥٨
٢٩	مدى الاتفاق بين آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد التحفيز	١٥٩
٣٠	الأهمية النسبية لآراء الخبراء للسلوك القيادي المتعلق ببعد تنظيمات فريق العمل	١٦٠
٣١	معامل كندال لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية- الثالثة) حول فريق العمل	١٦١
٣٢	اتجاه آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد تنظيمات فريق العمل	١٦٢
٣٣	مدى الاتفاق بين آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد تنظيمات فريق العمل	١٦٣
٣٤	الأهمية لآراء الخبراء للسلوك القيادي المتعلق ببعد التفويض	١٦٤
٣٥	معامل كندال لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية- الثالثة) حول التفويض	١٦٥
٣٦	آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد التفويض	١٦٦
٣٧	مدى الاتفاق بين آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد التفويض	١٦٧
٣٨	الأهمية النسبية لآراء الخبراء للسلوك القيادي المتعلق ببعد الاتصال	١٦٨
٣٩	معامل كندال لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية- الثالثة) حول الاتصال	١٦٩
٤٠	اتجاه آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد الاتصال	١٧٠
٤١	مدى الاتفاق بين آراء الخبراء نحو السلوك القيادي المتعلق ببعد الاتصال	١٧١

### فهرس الأشكال

م	عنوان الشكل	ص
١	العناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية	٤٩
٢	السلوك القيادي الفاعل في إدارة المؤسسات التعليمية	٨٤
٣	الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية	٩٩
٤	التصور المقترح لتطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة	١٨٣

## فهرس الملاحق

م	عنوان الملحق	ص
١	استبانة الجولة الأولى (دلفاي)	٢٠٩
٢	استبانة الجولة الثانية (دلفاي)	٢١٣
٣	استبانة الجولة الثالثة (دلفاي)	٢١٩
٤	أسماء السادة المحكمين والسادة الخبراء	٢٢٣
٥	أداة الدراسة في صورتها الأولية	٢٢٥
٦	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٢٣٠
٧	المكاتبات الرسمية بين الإدارات المختلفة للموافقة على تطبيق أدوات الدراسة	٢٣٥