



معهد الدراسات التربوية  
قسم أصول التربية

## تطوير إدارة مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص إدارة تربوية

إعداد الباحثة

**هوازن محمد أحمد نتو**

إشراف

**أ.د. نجوى يوسف جمال الدين**

أستاذ أصول التربية ووكيل المعهد  
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة  
معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة

**أ.د. سامي محمد نصار**

أستاذ أصول التربية وعميد  
معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة

٢٠١٠م / ١٤٣١هـ

قال تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ  
لَا يَعْلَمُونَ "

صدق الله العظيم  
(الزمر آية ٩)

**تشكيل لجنة المناقشة والحكم  
على رسالة الماجستير في التربية  
قسم أصول التربية**

للطالبة/ هوازن محمد أحمد نتو

عنوان الرسالة : " تطوير إدارة مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة  
العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة " .

قد وافق السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على  
الرسالة على النحو التالي :

**مشرفاً ورئيساً**

**أ.د. سامي محمد نصار**

أستاذ أصول التربية وعميد المعهد

**مشرفاً وعضواً**

**أ.د. نجوى يوسف جمال الدين**

أستاذ أصول التربية ووكيل المعهد لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

**عضواً**

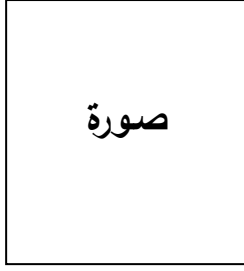
**أ.د. سميرة أبو زيد عبده**

أستاذ غير متفرغ بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية - جامعة حلوان

**عضواً**

**أ.د. سهير محمد حوالة**

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بالمعهد



معهد الدراسات التربوية

الجنسية : سعودية

الاسم : هوازن محمد أحمد نتو

تاريخ وجهة الميلاد :

الدرجة : ماجستير

التخصص : أصول تربوية (تخصص إدارة تربوية)

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين

المشرفون : أ.د. سامي محمد نصار

عنوان الرسالة : " تطوير إدارة مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة".

ملخص الرسالة :

يهدف البحث إلى تطوير إدارة مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، والتعرف على واقع مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على فاعلية برامج الجودة الشاملة في مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، والتعرف على تجارب الدول المتقدمة في إدارة وتنظيم مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وفقاً للخبرات والتجارب العالمية الحديثة، ووضع تصورات ومقترحات عملية في مجال إدارة ، وتنظيم مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية باستخدام معايير الجودة الشاملة، وكذلك اقتصرت الدراسة على المديرين والمعلمين والعاملين بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة؛ لما لدورهم من أهمية في قيادة العمل داخل المراكز وتحقيق جودة مخرجتها.

الكلمات الدالة :

- تطوير.
- ذوي الاحتياجات الخاصة.
- المملكة العربية السعودية.
- الجودة الشاملة.



Institute Of Educational Studies

**Photo**

**Name:** Hawazen Mohamed Ahmed Metto      **Nationality:** Sudia

**Date and Place of birth:**

**Degree :** Master Degree

**Specialization:** Foundations of Education (Educational Management)

**Supervisor (s):** Prof. Dr. Sami Mohamed Nassar

**Prof. Dr. Nagwa Youssef Gamal El-Din**

**Title of thesis:** Developing the Management Of The Special Needs care Centers In Saudi Arabia In The Light Of The TQ M Standards.

**Summary:**

The Developing the Management Of The Special Needs care Centers In Saudi Arabia In The Light Of The TQ M Standards, identifying the reality of the exceptional centers in K.S.A. Identifying the effectiveness of the comprehensive quality programmers in exceptional health centers. Identifying the developed countries, experiences in the management of the exceptional health centers establishing practical conceptions and suggestions in the field of exceptional health centers management K.S.A. by using comprehensive quality criteria.

**Keywords:**

- Developing the Management.
- care Centers In Saudi Arabia.
- The Light.
- TQ M Standards.

**بسم الله الرحمن الرحيم**

## **شكر وتقدير**

**رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ**

سورة النمل : الايه ١٩

الهي هذا موقعي وكم دعوتك ورجوتك أن تلهمني فيه فصاحة اللسان وحسن البيان، كي تصل كلماتي إلي كل ذي حق لدي أكرمتني به وهديتني إليه  
اللهم وفقني لشكره ولو بجزء من حقه علي فالشكر لله الذي هداني بأستاذتي: الأستاذ الدكتور/ سامي محمد نصار أستاذ أصول التربية وعميد معهد الدراسات بمعهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة، أستاذًا، معلمًا، مشرفًا، شكرًا لك أستاذي علي ما تعلمته بين يديك ، شكرًا لك تشجيعك وحثك لبواعث تعلمي ، شكرًا لك توجيهاتك الغزيرة ومعاونتك الصادقة لي، فأدين لسيادتك بالكثير ونعجز كلمات الشكر وعبارات التقدير عن إيفاء سيادتك بما تستحق . اللهم اجزه عني خير الجزاء من فيض نعمتك وكرمك .

والشكر كل الشكر لله سبحانه وتعالى الذي هداني بأستاذتي الأستاذ الدكتور / نجوي يوسف جمال الدين أستاذ أصول التربية وكيل معهد الدراسات والبحوث التربوية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، فكم كنت كريمة معي ، موجها لي ، تعجز كلمات الشكر عن إيفاء سيادتها بما تستحق، أمتعك الله بالصحة وجزاك الله عني خير الجزاء اللهم آمين..

كما أتقدم بوافر شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور / سميرة أبو زيد عبده نجدي أستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس بجامعة حلوان عالماً جليلاً لتفضلها مشكورة بقبول الاشتراك في مناقشة الباحثة بالرغم من كثرة أعباء و مسؤوليات سيادتها جزاه الله خير جزاء .

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور/ سهير حوالة أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بمعهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة لتفضلها مشكورة بقبول الاشتراك في مناقشة الباحثة جزاه الله خير الجزاء

كلمة شكر وباقية حب إلى من كان عطاؤهما بلا حدود ... إلى والدني السيدة خديجة عباس نتو فأني للكلمات أن توفيتها حقها، وكيف للعبارات أن تجزئها اجرها ، فلقد جادت في سبيلي بما ينو

بحمله الثقيلين من قبل ، و أثناء فترة إعداد هذه الدراسة فلقد كان عطاؤها غير مقطوع ولا ممنوع ولم تبخل على في عطائها بكل نفيس حتى أتم هذه الدراسة حفظها الله و أطال عمرها ، فلها في نفسي ما بقيت ولها الله إن فنيت، واعترافا بجميلها أهدى إليها هذا الجهد المتواضع وتتضاءل كلمات الشكر والامتنان أمام شخصية عظيمة لها رصيدها الكبير في قلبي من الحب والإجلال والتقدير ، إلى خالي الغالي بكر عباس نتو لما تحمله معي من كفاح ، إذ أغدق على برعايته وحنانه منذ والداتي وكان لي نعم الأب الذي أزاح عني الصعاب جزاه الله عني خير الجزاء.

ولعلي استغل هذه الفرصة كي أتوجه بالشكر والتقدير إلى زوجي سعود لما تحمله معي من مشقة طوال فترة إعداد الدراسة جزاه الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر إلى أخواتي هناء وعبير ، وخالتي الأستاذة نجاة، والدكتورة عائشة ، والأستاذة فائزة عباس نتو لمساندتهن لي جزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيرا أن كنت قد أصبت فمن الله ، وإن كنت قد أخطأت فمن الشيطان ومن نفسي ، وعذري أنني بشر أخطئ وأصيب ، ولقد آبى الله سبحانه وتعالى ألا يتم إلا كتابه

وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا (سورة النساء : الآية ٨٢)

## الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	صفحة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة :</b>	
أولاً : الدراسات السابقة.	٥
ثانياً :مشكلة الدراسة.	١١
ثالثاً :أهداف الدراسة.	١٢
رابعاً :أهمية الدراسة.	١٢
خامساً :منهج الدراسة و أدواتها..	١٣
سادساً :حدود الدراسة.	١٣
سابعاً :مصطلحات الدراسة.	١٣
ثامناً :خطوات السير في الدراسة.	١٧
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الجودة الشاملة : مقوماتها ومتطلبات تطبيقها</b>	
أولاً: مفهوم الجودة.	١٩
ثانياً: الجودة الشاملة في التعليم	٢٢
ثالثاً: معايير الجودة الشاملة.	٢٨
رابعاً: نماذج الجودة الشاملة.	٣٦
خامساً: ثقافة التنظيم في الجودة الشاملة.	٤٦
سادساً:أهمية مدخل الجودة الشاملة ومبررات الأخذ بها في إدارة مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة.	٥٠
سابعاً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٥٣



الموضوع	صفحة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة</b>	
أولاً: مبادئ إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٥٩
١. الملامح المميزة لإدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٦٢
٢. معايير إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٦٣
٣. أهداف جمعيات رعاية و تعليم الفئات الخاصة.	٦٥
٤. عوامل نجاح مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٦٦
٥. خصائص إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٦٧
ثانياً: بعض التجارب العالمية في إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٦٨
ثالثاً: مجالات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.	٧٦
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>واقع إدارة مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة</b>	
<b>بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة</b>	
أولاً: نظام رعاية المعوقين بالمملكة العربية السعودية.	٨١
ثانياً: إسهامات الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية في مجال خدمة المعوقين.	٨٩
ثالثاً: تجارب بعض المراكز والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية.	٩١
<b>الفصل الخامس : الدراسة الميدانية</b>	
أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.	١٢٦
ثانياً: إعداد الأدوات وتطبيقها.	١٢٦
بناء الاستبيان في صورته الأولية.	١٢٧
صدق الاستبيان.	١٢٨
الاستبيان في صورته النهائية.	١٢٩
ثبات الاستبيان.	١٣٠
عينة الدراسة.	١٣١
المعالجة الإحصائية.	١٣٨

الموضوع	صفحة
نتائج الاستبيان وتحليلها.	١٣٨
أهم الصعوبات والمقترحات.	١٦٠
<b>الفصل السادس</b> <b>تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة</b> <b>بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة</b>	
المحور الأول: التصور المقترح لتطبيق مدخل الجودة الشاملة	١٦٦
أولاً: منطلقات التصور المقترح	١٦٦
ثانياً: أهداف التصور المقترح	١٦٨
ثالثاً: مجالات التصور المقترح	١٦٩
رابعاً: الركائز والمقومات الأساسية للتصور المقترح	١٧١
خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح	١٧٥
سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح	١٧٧
آليات التصور المقترح	١٧٩
المحور الثاني: التوصيات والدراسات المستقبلية	١٨١
<b>المراجع</b>	
أولاً: المراجع العربية	١٨٥
ثانياً: المراجع الأجنبية	١٩٠
<b>الملاحق</b>	
ملحق (١)	١٩٤
ملحق (٢)	١٩٦
ملحق (٣)	٢٠٣
ملحق (٤)	٢٠٩
ملحق (٥)	٢١٨
الملخص باللغة العربية	٥-١
الملخص باللغة الإنجليزية	1-4

## فهرس الجداول

جدول	الموضوع	صفحة
١	درجات استجابات أفراد العينة	١٣٠
٢	معامل ثبات الاستبيان	١٣١
٣	عينة الإناث بمنطقة مكة المكرمة	١٣٢
٤	عينة الإناث بمنطقة الرياض	١٣٣
٥	عينة الذكور بمنطقة مكة المكرمة	١٣٤
٦	عينة الذكور بمنطقة الرياض	١٣٤
٧	التكرار والنسب المئوية لمتغير النوع	١٣٥
٨	توزيع عينة الدراسة في ضوء متغير الخبرة	١٣٥
٩	توزيع عينة الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي	١٣٦
١٠	توزيع عينة الدراسة في ضوء متغير الجنس	١٣٦
١١	توزيع عينة الدراسة في ضوء متغير عدد الدورات التدريبية	١٣٧
١٢	ترتيب مؤشرات المعيار الأول	١٣٩
١٣	ترتيب مؤشرات المعيار الثاني	١٤١
١٤	ترتيب مؤشرات المعيار الثالث	١٤٢
١٥	ترتيب مؤشرات المعيار الرابع	١٤٤
١٦	ترتيب مؤشرات المعيار الخامس	١٤٥
١٧	ترتيب مؤشرات المعيار السادس	١٤٧
١٨	ترتيب مؤشرات المعيار السابع	١٤٨
١٩	ترتيب مؤشرات المعيار الثامن	١٤٩

جدول	الموضوع	صفحة
٢٠	ترتيب مؤشرات المعيار التاسع	١٥٠
٢١	ترتيب مؤشرات المعيار العاشر	١٥٢
٢٢	تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير سنوات الخبرة	١٥٥
٢٣	تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمتغير سنوات الخبرة	١٥٦
٢٤	تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير المؤهل العلمي	١٥٦
٢٥	تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمتغير المؤهل العلمي	١٥٧
٢٦	تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير الدورات التدريبية	١٥٨
٢٧	تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمتغير الدورات التدريبية	١٥٩

## فهرس الأشكال

شكل	الموضوع	صفحة
١	العجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية ومكونات الجودة الشاملة	٢٤
٢	منحنى التحول ومراحله	٢٨
٣	التفاعل بين مجالات معايير بلدرج لضبط جودة اداء النظام التعليمي	٣٠
٤	معايير التقويم الشامل	٣٣
٥	شكل يوضح مراحل الجودة	٤١
٦	دالة تاجوتشي للخسارة	٤٣

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

- أولاً : الدراسات السابقة.
- ثانياً : مشكلة الدراسة.
- ثالثاً : أهداف الدراسة
- رابعاً : أهمية الدراسة.
- خامساً : حدود الدراسة.
- سادساً : منهج الدراسة و أدواتها.
- سابعاً : مصطلحات الدراسة.
- ثامناً : خطوات السير في الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

إن من وظائف النظام التعليمي الحديث إعداد أفراد يملكون أدوات البحث عن المعرفة واشتقاقها من مصادرها وكيفية التعامل مع ما تحويه من معلومات وكيفية فهمها ونقدها من خلال ما يملكون من مهارات التعلم الذاتي ، والتعلم المستمر ، والتعليم التعاوني ، والتفكير العلمي ، والقدرة على الإبداع ، والابتكار ، ولكي تتحقق مثل هذه الوظيفة أصبح مبدأ تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة من أهم التحديات التي تواجه دول العالم النامي بما فيها الدول العربية ، ومنها ، المملكة العربية السعودية.

ويرى البعض " إن الجودة الشاملة هي الشيء المفقود من أجل تطوير إدارة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة ، حيث يعمل التعليم جاهداً من أجل تحقيق مستوى معيشي مرتفع للأفراد ، والمجتمعات من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة في المؤسسات وما لم تبذل جهود من أجل تحقيق ذلك فإن المسألة سوف تصبح صعبة للغاية ، والمطلوب ليس ثورة بقدر ما هو إعادة تقويم لما هو موجود في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال معايير الجودة الشاملة وتصميمها في معظم العناصر التعليمية مثل إعداد المعلم ، وصياغة الأهداف التعليمية ، والمناخ المدرسي.... الخ<sup>(1)</sup> ، وفي التقرير المقدم من مدير برنامج الجودة المحلية "ببريدج هاري هرتر " بعنوان : " تحدي بريدج " يقول فيه : تشهد البيئة المحلية في هذه الآونة إدخال معايير تعليمية جديدة لمساعدة المنظمات لتلبية حاجات المتعلمين وتحقيق أهداف التعليم من خلال دعم المناهج ، وتطوير طرق التدريس ، وإعادة تنظيم الهيكل التعليمي وتفعيل دور الإنترنت ، وغيرها .

ويرى " هاري هرتر " إن استخدام معايير لقياس معدل الأداء هو صلب موضوع الجودة من خلال وضع مؤشرات لتلك الجودة في عناصر العملية التعليمية ، على سبيل المثال تعلم الدارسين ، ورضا العملاء ، وتصميم التعليم ، والتمويل ، والتنمية المهنية للمعلمين ، وغيرها من العمليات التي تتم داخل النظام التعليمي ، كما يشمل أيضاً التقويم الذاتي من قبل القائمين على العملية التعليمية في ضوء المعايير الموجودة وتقويم العملية

---

<sup>(1)</sup> Cook, WJ.,JR (1990) . **Strategic planning For America s Schools**, American Association of School Administrators,34