



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية
:دراسة ميدانية في مدرسة المطورون بالرياض

The impact of using the principles of total quality management on administrative leadership: a field study at the Developers School in Riyadh

اسم الطالبة: علياء عبدالله الهاشم
الرقم الجامعي: 2021205014

مشروع التخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من ساهم في بناء أسس العلم والمعرفة، إلى أساتذتي الأفاضل الذين أضاءوا لي درب البحث والتعلم، إلى زملائي وزميلاتي الذين كانوا لي عونًا ودعمًا خلال هذه الرحلة.

إلى عائلتي العزيزة، التي منحتني الحب والدعم والصبر اللامتناهي، وإلى أصدقائي الذين كانوا لي سندًا في كل خطوة، أهدي هذا العمل.

إلى روح كل معلم كرس حياته لتمكين الآخرين وإحداث تغيير إيجابي في العالم، هذا البحث هو تعبير صغير عن الامتنان والتقدير لكل ما قدمتموه.

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر (مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية)

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل عينة عشوائية من موظفي مدرسة المطورون و أولياء الأمور . عدد العينة كان 32 فرداً و تم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. **نتائج الدراسة:** تم ذكر كل من الابعاد و المستوى الذي وصل اليه (مرتفع-متوسط-منخفض).

المساهمات النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين (مبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية). **التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في مدرسة المطورون حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و علاقته بالقيادة الإدارية مما يرفع من مستوى المنظمة. **الكلمات المفتاحية:** مبادئ إدارة الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، الكفاءة، الانتاجية.

Abstract

Objective of the study: This study aims to reveal the impact of (Total Quality Management principles on administrative leadership)

Study method: The study used the descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire that included a random sample of Al-Motaweroon School employees and parents. The sample size was 32 individuals and the results were analyzed using appropriate statistical tools.

Study results: Each of the dimensions and the level reached (high-medium-low) were mentioned.

Theoretical contributions: This study contributes to the literature by studying the relationship between (Total Quality Management principles and administrative leadership).

Practical applications: The study provides recommendations to relevant parties in Al-Motaweroon School on the importance of applying the principles of Total Quality Management and its relationship to administrative leadership, which raises the level of the organization. **Keywords:** Total Quality Management principles, administrative leadership, efficiency, productivity.

جدول المحتويات:

3	اهداء:
4	المستخلص :
9	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
10	1.1 المقدمة:
12	1.2 مشكلة البحث:
12	1.2.1 الفجوات النظرية:
12	1.2.2 الفجوات العملية:
13	1.3 أهمية البحث:
13	1.3.1 الأهمية النظرية:
13	1.3.2 الأهمية العلمية:
14	1.4 أسئلة البحث:
14	الأسئلة الفرعية :
14	1.5 أهداف البحث:
15	1.6 فرضيات البحث:
15	1.7 نموذج البحث:
16	1.8 الدراسة الميدانية:
17	1.9 مخطط البحث:
18	2 الفصل الثاني: الإطار النظري:
19	2.1 المقدمة :
21	2.2 المتغير المستقل:
23	2.3 المتغير التابع:
26	2.4 علاقه بين المتغير المستقل والمتغير التابع :
29	2.5 الخاتمة:
30	3 الفصل الثالث: منهجية البحث:
31	3.1 المقدمة:
31	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
31	3.2.1 إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل):

31	3.2.2 القيادة الإدارية (المتغير التابع):
32	3.3 منهجية البحث:
33	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
33	3.4.1 مجتمع البحث:
33	3.4.2 عينة البحث:
33	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:
33	3.5 طرق جمع العينات:
33	3.5.1 المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة:
34	3.5.2 المتغير التابع: القيادة الإدارية:
35	3.6 أنواع البيانات:
35	3.6.1 البيانات الأولية:
35	3.6.2 البيانات الثانوية:
36	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي:
36	3.8 الخاتمة:
37	4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي:
38	4.1 مقدمة:
38	4.2 خصائص عينة الدراسة:
43	4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:
43	4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
46	4.3.2 ثبات أداة الدراسة:
47	4.4 التحليل العنفي لمتغيرات الدراسة:
50	4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
51	4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
56	4.7 الخاتمة:
58	5 الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الاستنتاجات :
59	5.1 المقدمة :
59	5.2 التوصيات :

59.....	5.3 حدود الدراسة :
59.....	5.3.1 الحدود الموضوعية :
59.....	5.3.2 الحدود البشرية :
59.....	5.3.3 الحدود المكتبية :
59.....	5.3.4 الحدود الزمنية :
59.....	5.4 الدراسات المستقبلية :
60.....	5.5 الخاتمه :
61	المراجع :
63	الملاحق :

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 1
22	مخطط السبب والتأثير. المصدر (ايشيكاوا، 1985)	الشكل 2
22	جدول يوضح تطبيق TQM في مدارس مختلفة. المصدر (أحمد، 2020)	الشكل 3
25	نموذج القيادة التحويلية. المصدر (باس، 1985)	الشكل 4
25	جدول يوضح تأثير أنماط القيادة على الاداء المدرسي. المصدر (سميث، 2021)	الشكل 5
32	ملخص منهجية البحث. المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 6
34	جدول 5 المتغير المستقل. المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 7
34	جدول 6 المتغير التابع. المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 8
38	جدول 7 توصيف عينة البحث	الشكل 9
39	تصنيف العينة وفقاً للجنس	الشكل 10
40	تصنيف العينة وفقاً للعمر	الشكل 11
41	تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي	الشكل 12
42	تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	الشكل 13
44	جدول 8 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل	الشكل 14
45	جدول 9 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع	الشكل 15
46	جدول 10 قياس الثبات لأداة الدراسة	الشكل 16
48	جدول 11 دلالة المتوسطات الحسابية	الشكل 17
48	جدول 12 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	الشكل 18
50	جدول 13 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	الشكل 19

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، بغية الإشراف الإداري على الموظفين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (ماجدة عطاء الله، 2016).

لقد أجريت العديد من الدراسات حول تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم، والتي لها علاقة بأبعاد موضوع الدراسة الحالية، ولكنها تختلف من حيث الهدف الرئيسي. لذا سنستعرض ما تم دراسته عبر السنوات الماضية ويتصل في بعض أبعاده بالبحث الحالي (مجلة كلية التربية، 2016).

- دراسة العارفة وقران (1428هـ) والتي هدفت لتعرف معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية.

- دراسة آل مداوي (2007 م): والتي هدفت التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

- دراسة العسيلي (2007م): وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.

-دراسة جونسون وآخرون (2012م): هدفت الدراسة إلى بحث تصورات المعلمين والمربين حول القيادة الإدارية، في كل مراحل ونواحي عملية إعادة الهيكلة المدرسية.

كانت الإدارة هي جوهر نجاح و تقدم المؤسسات و سبيل تميزها ، بات من الضروري إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية ، و اعتماد طرق إدارية إبداعية يديرها و يتابعها قادة إداريون متميزون بإمكانهم استثمار طاقات الموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسة ، من خلال حرصها الدائم على إثارة دافعيتهم و العمل على توفير الرغبة و الحماس لديهم لبذل أقصى ما عندهم عند أدائهم لأعمالهم ، مما يستوجب من المؤسسة تنمية المهارات و انتقاء العقول القادرة على الإبداع و التجديد ، مع ضرورة توفير الدعم اللازم لها قصد توجيهها نحو أهداف المؤسسة (ماجدة عطاء الله ، 2017) .

وهناك مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج الجودة، والتي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لمعاييرها ومن أبرز هذه المشاكل ما يأتي:

معايير الحكم على الجودة ليست محسومة، والوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل إلى النتائج المتوقعة، وعدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا وقد يعود الى قلة التدريب والخبرة الضرورية، والصراعات والتصادمات الكثيرة بين الإدارة المدرسية والعاملين، وقصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات التربوية.

ومن أجل مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، يجب تبني أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لما لها من أهمية في مواجهة كل التحديات، لاسيما التحدي الذي يواجهه القادة في المحيط الداخلي للمؤسسة، والمتمثل في توفير موارد بشرية وقادرة على تحقيق الإبداع الإداري الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة قصد ضمان بقائها واستمراريتها (ماجدة عطاء الله، 2017).

وأشارت دراسات عربية عدة أن التعليم في الدول العربية لا يزال يعاني من غلبة الكم على الكيف، و من عجز عن مواجهة متطلبات الحياة في ظل ثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج و أنماطه (وزارة التربية و التعليم المصرية، 1996)، و نظرا للتحديات التي تواجه عملية تحسين التعليم، جاءت ضرورة الاهتمام بوضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف إلى إدخال مفهوم الجودة الشاملة و إعادة النظر في النظام التعليمي و تكييفه ليتوافق مع متطلبات عصر المعلومات و التكنولوجيا المتطورة (ماجدة عطاء الله، 2017).

فقد حظيت القيادة ولا تزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين في هذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على القيادات التي تحركت من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات.

وتحتل القيادة الإدارية بشكل خاص مكانة رئيسية وفاعلة داخل المؤسسة التعليمية باعتبارها جوهر العملية الإدارية، وكونها ذات أهمية بالغة في استمرارية حياة المؤسسة التعليمية وتفوقها على منافسيها (ماجدة عطاء الله، 2017).

وإن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر استجابة عصرية للتحويلات والتغيرات التي طرأت على المستوى الدولي وأن اعتماد هذا النظام يساعد في نقل الجامعات و المدارس الأهلية و الحكومية لمواجهة تحديات هذا القرن (د/ رائد الغزاوي، 2008).

1.2 مشكلة البحث:

تعد الإدارة المدرسية الخطوة الأولى أمام نجاح المؤسسة التعليمية ، حيث تمثل رؤيتها ورسالتها و منهجية عملها اليومي المباشر مع عدة عناصر (معلم – متعلم – ولي أمر – مجتمع – محلي – تطلعات و غايات وزارة التربية و التعليم العالي) التحدي الأكبر أمام تحقيقها النجاح او حتى الرضا لكل تلك ، إن تدني أداء بعض الإدارات المدرسية في وقتنا الحاضر و غياب القيادات المسؤولة أدى إلى ظهور الكثير من الظواهر السلبية منها التمر ، العنف الطلابي و الأسري ، تدني أداء المعلم ، تراجع تقدم المؤسسات التعليمية و الاهتمام بالمظاهر و الترف بدلا من التركيز على العلم و التعلم ، و غياب الكفاءات التربوية عن ساحة الميدان التربوي ، كل تلك الأسباب أتت مجتمعة إلى وجود أساليب مبتكرة إلى تفعيل دور الإدارات المدرسية و تنمية قدراتها القيادة بشكل يكفل تطور النظام التعليمي و الإداري تحقيقا للجودة الشاملة العناصر (د/ أمثال حمد العريفان ،2021).

1.2.1 الفجوات النظرية:

ذكرت الكاتبة سحر الجعبري (2021) عدة نقاط للفجوات النظرية :

- 1- المركزية في اتخاذ القرارات ، إدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة و السرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة .
- 2- صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات .
- 3- ندرة توفير المعلومات و البيانات على نحو سريع و دقيق من النظام ، و إتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتسق و مدخل الجودة الشاملة مع عدم التقدير الكافي في أهمية الموارد البشرية .
- 4- التركيز على التقليد و المحاكاة لتجارب مؤسسات غير تعليمية (سحر الجعبري ، 2021).

1.2.2 الفجوات العملية:

أوضحت الكاتبة سحر الجعبري (2021) ان هناك عدة أسباب للفجوات العملية :

- 1- عدم الجدية في تطبيق المبادئ التي تحتاج إلى وقت و جهد كبيرين .
- 2- الصراعات التي تدور بين المعلمين و المدراء بسبب مركزية القرار و عدم مشاركة المعلمين في القرارات .
- 3- غياب الفهم الكامل لتحقيق أهداف المدرسة و غياب الرقابة الفعالة .
- 4- صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمة المقدمة ، والتعجل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها .
- 5- عدم استقرار الإدارة و تغييرها الدائم .
- 6- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم إقناعهم أو عدم فهمهم للنظام .

1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة العملية و النظرية في منهجيتها أنها تتقصى واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية في المدارس الأهلية في مدينة الرياض ، وmastضيفه نتائج هذه الدراسة من معلومات ميدانية جديدة إلى المعرفة الإنسانية حول هذا الموضوع ، ولعل الكشف عن ذلك الواقع لاستخدام مبادئ الإدارة الشاملة والقيادة الإدارية في المدارس الأهلية يعطي ضبطا و تطويرا نحو الابداع و التميز في الميدان الإداري التربوي ، ولعل أكبر مستفيد من نتائج هذه الدراسة هم مديري المدارس بشكل خاص ووزارة التربية و التعليم و الدولة على المستوى العام (سحر عبدالله الجعبري ، 2021).

1.3.1 الأهمية النظرية:

تحدثت الكاتبة سحر الجعبري (2021) عن الأهمية النظرية بعدة نقاط:

- 1- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهو مفهوم هام جدا في الميدان التربوي.
- 2- محولة الحد من استخدام الطرق التقليدية في الإدارات المدرسية واخضاعها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية.
- 3- تفيد هذه الدراسات وزارة التربية والتعليم في إعداد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة للنهوض بمستوى العملية الإدارية والتربوية.

1.3.2 الأهمية العلمية:

أوضحت الكاتبة سحر الجعبري (2021) الأهمية العلمية بعدة نقاط:

- 1- الإسهام بطرح مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية ومعوقات تطبيقهم في المدارس الأهلية في مدينة الرياض.
- 2- الإسهام في تطوير الميدان الإداري التربوي و تحقيق الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالمؤسسة التربوية (العاملين فيها ، الطلاب ، التجهيزات و البنايات ، و المناهج).
- 3- تحفز هذه الدراسة الباحثين على إجراء دراسات متشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة في الميدان التربوي.

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي :

"ما تأثير استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية؟"

الأسئلة الفرعية :

- 1- كيف يؤثر التركيز على الطالب على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 2- ماهو تأثير التحسين المستمر على تطوير المهارات القيادية للداريين في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 3- كيف تؤثر القرارات المبنية على الحقائق على الكفاءة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 4- مامدى تأثير الإدارة بالمشاركة على تحفيز الفريق الإداري والتعليمي في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 5- كيف تؤثر إدارة العمليات على فعالية التخطيط الاستراتيجي في مدرسة المطورون بالرياض ؟

1.5 أهداف البحث:

- 1- تحليل تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة و فعالية القيادة الإدارية .
- 2- تحديد التحديات و العوائق التي تواجه القادة عند تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 3- استكشاف تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أساليب القيادة و التواصل داخل مدرسة المطورون بالرياض .
- 4- تقييم الفوائد المستدامة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية .

1.6 فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية H1:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابيا على فعالية و كفاءة القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض .

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء الإداري للقيادة .

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقلل من التحديات و العوائق التي تواجه القادة الإداريين .

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز أساليب القيادة التشاركية و التواصل الفعال داخل المدرسة .

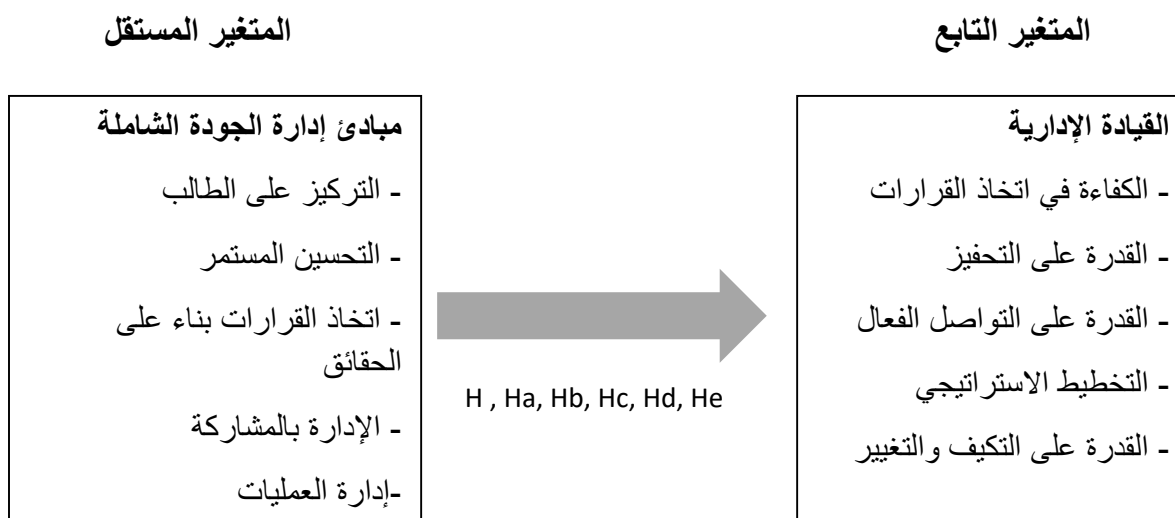
الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين و تحسين بيئة العمل .

الفرضية الفرعية الخامسة He:

القادة الذين يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتمكنون من اتخاذ قرارات أفضل و أكثر استنارة .

1.7 نموذج البحث:



الشكل (1) نموذج بحث البصلة

تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8 الدراسة الميدانية:

مدرسة المطورون في الرياض هي واحدة من المدارس البارزة في المملكة العربية السعودية .
تأسست بهدف تقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير الدولية ، مع التركيز على تنمية مهارات الطلاب في مجالات العلوم ، التكنولوجيا ، الهندسة ، والرياضيات (STEAM).
تعرف المدرسة ببيئتها التعليمية الحديثة و استخدامها لأحدث التقنيات في التعليم ، بالإضافة إلى برامجها الأكاديمية المتقدمة التي تهدف إلى إعداد الطلاب لمستقبل مليء بالتحديات .

كما توفر المدرسة نشاطات لاصفية متنوعة لتعزيز قدرات الطلاب الشخصية و الاجتماعية

<https://www.facebook.com/AlMutawiroonSchool?mibextid=LQQJ4d>

1.9 مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة :

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب العمل . تعتمد على مبادئ أساسية مثل التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر ، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات . تهدف هذه الفلسفة إلى تحقيق رضا العملاء و تقليل التكاليف و زيادة الكفاءة في العمليات.

ومن أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية:

- 1- تحسين اتخاذ القرارات: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية اتخاذ القرارات في القيادة الإدارية من خلال التركيز على البيانات و الحقائق بدلاً من الافتراضات . من خلال استخدام أدوات التحليل مثل تحليل الأسباب الجذرية و إحصائيات الجودة، يمكن للقادة اتخاذ قرارات مدروسة وأكثر فعالية. Deming (1986).
- 2- تشجيع القيادة التشاركية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشجع على إشراك جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار و التحسين المستمر. هذا النهج يعزز القيادة التشاركية، حيث يتعاون القادة مع الموظفين لتحقيق أهداف الجودة، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويعزز بيئة العمل الإيجابية..(Oakland (2014
- 3- التركيز على العميل: من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء، تتحسن القيادة الإدارية من خلال تحديد الأولويات بناءً على توقعات العملاء. هذا التوجه يمكن القيادة من تحديد الأهداف و الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة و الخدمة..(Juran (1999
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية: إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز من الثقافة التنظيمية القائمة على التحسين المستمر و الجودة. القيادة الإدارية تلعب دوراً حيوياً في ترسيخ هذه الثقافة من خلال تقديم الدعم و التوجيه المستمرين للموظفين..(Juran (1999
- 5- تحقيق الأداء المستدام: من خلال التحسين المستمر و التوجيه المستند إلى الجودة، يمكن للقيادة الإدارية تحقيق أداء مستدام و قابل للقياس. هذا يتطلب متابعة مستمرة و تقييم دوري لأداء العمليات و الجودة مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة..(Goetsch & Davis (2016

وإن عند تناول موضوع "أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية"، تصبح مراجعة الدراسات السابقة خطوة حاسمة لعدة أسباب:

- 1- فهم الخلفية النظرية للمفهومين: من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحث فهم الأطر النظرية و التعريفات المختلفة لمفهومي " إدارة الجودة الشاملة" و " القيادة الإدارية " هذا يساهم في توضيح العلاقة بينهما و تحديد كيفية تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أساليب و ممارسات القيادة. Oakland (2014).
- 2- تحليل الدراسات التطبيقية: تتيح الدراسات السابقة للباحث فرصة لاستعراض و تحليل الأبحاث التطبيقية التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإدارية. من خلال هذه الدراسات، يمكن تحديد النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون، والاستفادة من الطرق و الأدوات التي استخدموها، مما يساهم في تحسين تصميم الدراسة الحالية.(Deming (1986

- 3- تحديد الفجوات البحثية: تساعد الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات. على سبيل المثال، قد تظهر بعض الدراسات تأثيراً إيجابياً لإدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية في صناعات معينة أو ببيات محددة، ولكن قد يكون هناك نقص في الأبحاث حول تأثيرها في بيئات مختلفة أو على جوانب معينة من القيادة، مثل التحفيز أو اتخاذ القرار.. (Juran (1999
- 4- تعزيز مصداقية البحث: بالاستناد إلى الدراسات السابقة، يمكن للباحث بناء حججه على أسس علمية قوية، مما يعزز من مصداقية البحث. من خلال الإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، يمكن للباحث تقديم أدلة تدعم فرضياته وتوجهاته البحثية.. (Goetsch & Davis (2016
- 5- تجنب التكرار و التركيز على الابتكار: من خلال مراجعة ماتم إنجازاه بالفعل في هذا المجال، يمكن للباحث تجنب تكرار الدراسات السابقة و التركيز على إضافة جديدة و معرفية. هذا يعزز من قيمة البحث و يضمن أنه يقدم شيئاً جديداً إلى المجتمع العلمي.. (Northouse (2018
- 6- توجيه المنهجية البحثية: يمكن أن توفر الدراسات السابقة رؤى حول أنسب الأساليب المنهجية لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإداري. يساعد هذا في تحسين تصميم الدراسة واختيار الأدوات التي ستستخدم في جميع البيانات و تحليلها. (Northouse (2018

سنتحدث عن النظرة العامة عن متغيرات البحث الا وهي:

- 1- إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ و الممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة في عملية التحسين المستمر. في سياق المدارس، يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العمليات التعليمية و الإدارية لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة : التركيز على العميل (الطلاب ، و المعلمين)، التحسين المستمر ، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. (Evans & Lindsay (2016
- 2- القيادة الإدارية: هي عملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. في المدارس ، يتجلى دور القيادة الإدارية في القدرة على توجيه و تحفيز المعلمين و الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب و تحسين البيئة التعليمية. تشمل الأنماط القيادية الشائعة القيادة التشاركية ، القيادة التحويلية، والقيادة التوجيهية. (Northouse (2018
- 3- تأثير إدارة الجودة الشاملة على القيادة الادراية: يمكن أن يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تغييرات في ممارسات القيادة الإدارية. فالقادة الذين يتبنون إدارة الجودة الشاملة يميلون إلى تعزيز بيئة تشاركية و تعزيز الالتزام بتحقيق الجودة المستدامة . يشمل ذلك تعزيز التواصل الفعال ، التحفيز على التحسين المستمر ، ودعم تطوير القدرات المهنية للموظفين. (Oakland (2014

في هذا البحث، سيتم دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض ، مما سيساهم في فهم كيفية تحسين الأداء الإداري و البيئة التعليمية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

2.2 المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

1- تعريفه: هي نهج إداري شامل يسعى إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال تحسين العمليات و الأنشطة التنظيمية بشكل مستمر. يركز TQM على إشراك جميع الأفراد في المنظمة في عملية التحسين، من خلال تعزيز ثقافة الجودة و الابتكار و تحقيق رضا العملاء. يمكن تعريف TQM على أنها " فلسفة إدارة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لكافة عمليات المنظمة بمشاركة جميع العاملين". (Evan & Lindsay (2016).

2- تطوره: بدأت إدارة الجودة الشاملة في الظهور في منتصف القرن العشرين، حيث ارتبطت بالجهود التي بذلتها الشركات اليابانية لتحسين جودة منتجاتها. وكان للعلماء و المفكرين مثل إدوارد ديمنغ و جوزيف جوران و كاورو إيشيكوا دور كبير في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في الصناعة اليابانية. مع مرور الوقت، انتقلت مبادئ TQM إلى الشركات في مختلف أنحاء العالم و أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات التي تسعى لتحسين الجودة و تعزيز قدرتها التنافسية. Oakland (2014).

3- أبعاده: إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهرها، ومن بين هذه الأبعاد:

التركيز على العميل: يعتبر العميل محور الاهتمام في TQM، حيث يتم التركيز على تحقيق وتجاوز توقعات العملاء من خلال تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة.

التحسين المستمر: تسعى TQM إلى التحسين المستمر للعمليات و المنتجات من خلال تطبيق أساليب مثل حل المشكلات و التحليل الإحصائي.

القيادة: تلتزم الإدارة العليا في TQM بتوفير رؤية واضحة و استراتيجيات تهدف إلى تحقيق الجودة .

المشاركة الشاملة: يشمل TQM إشراك جميع الموظفين في المنظمة في جهود التحسين و ضمان التزامهم بمبادئ الجودة.

اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يعتمد TQM على تحليل البيانات و المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحسين العمليات. (Goetsch & Davis (2014).

4- نظرياته :

نظرية ديمنغ (Deming's Theory):

تعتمد هذه النظرية على 14 نقطة رئيسية تشمل التحسين المستمر و تدريب الموظفين و تحقيق رضا العملاء . ديمنغ يركز على تحسين العمليات و تقليل الفاقد لتحقيق الجودة المطلوبة. (Deming (1986.

نظرية جوران (Juran's Theory):

تقوم نظرية جوران على ثلاثة محاور رئيسية وهي: تخطيط الجودة ، و مراقبة الجودة، وتحسين الجودة .
هذه المحاور تعرف بـ"ثلاثية جوران". (Juran (1992).

نظرية كاورو إيشيكawa (Ishikawa's Theory):

إيشيكawa قدم مفهوم دوائر الجودة و أداة " مخطط السبب و التأثير" التي تستخدم في تحليل المشكلات و تحسين العمليات. (Ishikawa (1985).

5- رسوم توضيحية و جداول من الدراسات السابقة :

مخطط السبب و التأثير (Cause and Effect Diagram) لإيشيكawa:

يستخدم هذا المخطط لتحديد و تحليل الأساليب المحتملة لمشكلة معينة في العملية . يوضح الشكل التالي مثالاً على تطبيق مخطط السبب و التأثير في عملية تعليمية. (Ishikawa (1985)

السبب	التفاصيل
المعلمون	نقص التدريب، ضعف التواصل مع الطلاب
الطلاب	غياب التحفيز، ضعف التفاعل في الفصول الدراسية
المناهج	صعوبة المواد، عدم تناسب المحتوى مع احتياجات الطلاب
البيئة المدرسية	عدم توفر الموارد التعليمية الكافية

الشكل(2): جدول مخطط السبب و التأثير

المصدر: لايشيكawa

جدول يوضح تطبيق TQM في مدارس مختلفة:

الدراسة	البلد	نتائج تطبيق TQM
دراسة أحمد و زملائه(2020)	مصر	تحسين أداء المعلمين و زيادة رضا الطلاب
دراسة علي و عمر(2019)	السعودية	زيادة الالتزام بتطبيق معايير الجودة و تحسين الأداء الأكاديمي
دراسة كيم و جونج(2018)	كوريا الجنوبية	تعزيز الابتكار في العمليات التعليمية و تحسين نتائج الطلاب

الشكل(3): جدول يوضح تطبيق TQM في مدارس مختلفة

Ahmad . Ali & Omar . Kim & Jung

2.3 المتغير التابع: القيادة الإدارية

1- **تعريفه:** القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيههم و تحفيزهم و العمل على تحقيق التفاعل بينهم. تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيسياً في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث يحدد القائد الإداري مسار المؤسسة و يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء و كفاءة العملية التعليمية. تعريف القيادة الإدارية يشمل القدرة على اتخاذ القرارات، توجيه الأفراد، تطوير الفرق، و تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

.Northouse (2018)

2- **تطوره:** تطورت مفاهيم القيادة الإدارية عبر الزمن، بدءاً من النظريات التقليدية التي كانت تركز على صفات القائد (Trait Theory) إلى النظريات الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار السياق و العلاقات الشخصية. على سبيل المثال، مع مرور الزمن، ظهرت نظريات مثل القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تركز على إلهام الأتباع لتحقيق أهداف أعلى و تجاوز توقعاتهم الذاتية. Yukl (2012).

3- **أبعاده:** القيادة الإدارية تتميز بعدة أبعاد رئيسية تساعد في توجيه العمل داخل المنظمة. من بين هذه الأبعاد:

- اتخاذ القرارات:** القدرة على تحليل المعلومات و اتخاذ قرارات فعالة تعزز من تحقيق الأهداف.
- التواصل الفعال:** يشمل القدرة على إيصال الأفكار و التوجيهات بوضوح للموظفين و خلق بيئة تفاعلية.
- إدارة النزاعات:** القدرة على حل النزاعات داخل المنظمة بطريقة بناءة تعزز من التماسك و التعاون.
- التحفيز:** قيادة الآخرين من خلال التحفيز الإيجابي، مما يعزز من الدافع الداخلي للأفراد لتحقيق الأداء المطلوب.
- التخطيط الاستراتيجي:** القدرة على وضع رؤية طويلة الأجل و تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. Robbins, S. P., 7 Coulter, M. (2016).

4- نظرياته:

- **نظرية السمات:** تركز هذه النظرية على الصفات الشخصية والسمات التي تميز القادة الناجحين من غيرهم. من أمثلة هذه السمات: الكاريزما، الذكاء، و الثقة بالنفس. (Stogdill 1974).

- **نظرية القيادة الموقفية:** تشير هذه النظرية إلى أن القائد يجب أن يكيف أسلوبه القيادي بناءً على الموقف الذي يواجهه، و أن القيادة الفعالة تعتمد على تقييم الموقف و اختيار النمط القيادي المناسب له . Hersey & Blanchard (1988).

- **نظرية القيادة التحويلية :** تركز هذه النظرية على القادة الذين يلهمون أتباعهم لتحقيق أهداف أعلى و تطوير التغيير الإيجابي في المنظمة من خلال رؤية مشتركة و تشجيع الإبداع و الابتكار. (Bass & Riggio 2006).

5- رسوم توضيحية و جداول من الدراسات السابقة :

- نموذج القيادة التحويلية : يوضح الرسم التالي الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية و وفقاً لنظرية باس . Bass(1985).

البعد	الوصف
الكاريزما	القائد يثير الإعجاب و الاحترام لدى أتباعه
الإلهام	القائد يحفز الأفراد لتحقيق أداء أعلى
التحفيز الفكري	القائد يشجع على الابتكار و حل المشكلات
الاعتبار الفردي	القائد يهتم بتطوير كل فرد في الفريق

الشكل (4) جدول نموذج القيادة التحويلية

المصدر: Bass

- جدول يوضح تأثير أنماط القيادة على الأداء المدرسي:

الدراسة	البلد	نمط القيادة	نتائج القيادة
دراسة سميث و زملائه (2021)	الولايات المتحدة	القيادة التشاركية	تعزيز التفاعل و التعاون بين المعلمين
دراسة خان و علي (2020)	باكستان	القيادة التحويلية	تحسين رضا المعلمين و زيادة الأداء الأكاديمي للطلاب
دراسة لي و جون (2019)	الصين	القيادة الموقفية	تحسين إدارة النزاعات و تحقيق أداء متوازن

الشكل (5) جدول يوضح تأثير أنماط القيادة على الأداء المدرسي

المصدر: Smith, Khan & Ali , Lee & Zhang

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة الإدارية:

1. تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على القيادة الإدارية:

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تؤثر بشكل كبير على القيادة الإدارية داخل المؤسسات، بما في ذلك المدارس. عندما تتبنى منظمة ما مبادئ TQM، يتغير دور القيادة الإدارية بشكل كبير. القادة في هذا السياق لا يكونون فقط مدراء يتخذون القرارات ويشرفون على التنفيذ، بل يصبحون أيضاً موجهين ومسهلين يسعون لتعزيز ثقافة الجودة المستدامة داخل المنظمة. (Oakland 2014)

2. التحسين المستمر وتطوير القيادة:

تطبيق TQM يشجع على التحسين المستمر، والذي يتطلب من القادة الإداريين أن يكونوا مرنين ومبتكرين. يتعين على القادة في بيئات TQM أن يعتمدوا نهجاً تحويلياً، مما يعني أنهم يحتاجون إلى تحفيز الموظفين نحو التغيير، تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع التفكير النقدي والابتكار. هذا التغيير في أسلوب القيادة يُمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة الرضا الوظيفي. (Bass & Riggio 2006).

3. بناء ثقافة الجودة:

لتحقيق نجاح TQM، يتعين على القادة الإداريين أن يركزوا على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الجودة. يشمل ذلك تعزيز التواصل المفتوح، تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الموظفين، وتقديم الدعم اللازم لتطوير المهارات. القيادة التحويلية، التي تركز على التحفيز والإلهام، تتماشى بشكل جيد مع أهداف TQM حيث تهدف كل من TQM والقيادة التحويلية إلى تطوير الأفراد وتعزيز الأداء العالي. (Northouse 2018)

4. دور القيادة في تحقيق التحسين المستمر:

القادة الذين يطبقون مبادئ TQM يتبنون دورًا استراتيجيًا في دفع التحسين المستمر عبر المؤسسة. من خلال التحليل المستمر للأداء واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات، يمكن للقيادة الإدارية تحقيق تحسينات مستدامة في جودة الخدمات المقدمة. في المؤسسات التعليمية، يؤدي هذا الدور إلى تحسين مخرجات التعلم وزيادة رضا الطلاب وأولياء الأمور. (Evans & Lindsay (2016).

5. العلاقة التبادلية بين TQM والقيادة:

العلاقة بين TQM والقيادة الإدارية ليست من اتجاه واحد فقط؛ فهي علاقة تبادلية. بينما تؤثر TQM على القيادة من خلال توجيه القادة نحو تبني أساليب قيادية تدعم الجودة، تؤثر القيادة أيضًا على نجاح TQM. القادة الذين يملكون رؤية واضحة ويدعمون ثقافة الجودة لديهم القدرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال تطبيق مبادئ TQM. (Goetsch & Davis (2014).

الاستنتاج:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة الإدارية هي علاقة متكاملة تعتمد على تفاعل القادة مع مبادئ الجودة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الجودة. من خلال تعزيز بيئة تعتمد على التحسين المستمر والمشاركة الفعالة، يمكن للقادة الإداريين تحقيق تحسينات كبيرة في جودة الخدمات التعليمية والأداء العام للمؤسسة.

هذه العلاقة التبادلية بين TQM والقيادة الإدارية تجعل من الضروري أن يكون القادة مؤهلين ومدركين لأهمية تطبيق مبادئ الجودة بشكل استراتيجي لتحقيق النجاح المستدام.

2.5 الخاتمة:

من خلال استعراض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة الإدارية، يتضح أن كلا المتغيرين يلعبان دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في المؤسسات التعليمية مثل المدارس. إن تطبيق مبادئ TQM يتطلب تغييرات جذرية في أساليب القيادة، حيث يصبح القائد الإداري ليس فقط مشرفًا على العمليات ولكن أيضًا محفزًا للتغيير ومرشدًا لثقافة الجودة.

إدارة الجودة الشاملة توفر إطارًا متكاملًا يساهم في تحقيق التحسين المستمر، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية القيادة الإدارية. القادة الذين يتبنون TQM يمكنهم تعزيز بيئة تعليمية تفاعلية، حيث يُشجع كل من المعلمين والطلاب على المشاركة الفعالة والابتكار.

في النهاية، يمكن القول إن نجاح تطبيق TQM في أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرة القيادة الإدارية على فهم وتطبيق مبادئ الجودة بطريقة استراتيجية. العلاقة التكاملية بين TQM والقيادة الإدارية تشير إلى ضرورة تطوير مهارات القادة الإداريين وتعزيز قدرتهم على تحقيق الرؤية المشتركة للجودة داخل المنظمة. هذه العلاقة التبادلية بين القيادة والجودة تشكل أساسًا لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي والإداري، مما ينعكس إيجابيًا على جميع الأطراف المعنية.

3 الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق بأثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض . وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، و تصميم البحث، و مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينات، و طرق جمع البيانات، و أنواع البيانات، و طرق و إجراءات تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

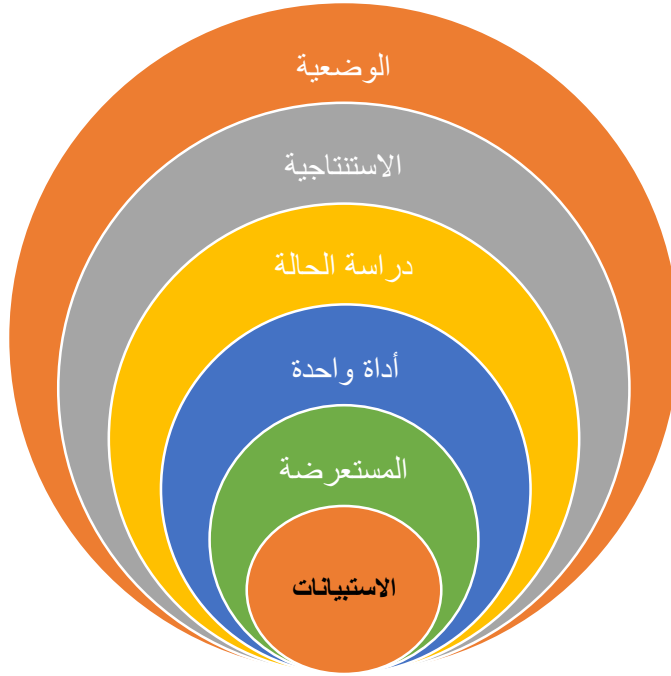
يقيس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية من خلال مؤشرات مثل التحسن في اتخاذ القرارات، و تطوير الأداء الإداري، و تعزيز التواصل. يتم قياس هذا الأثر باستخدام أدوات مثل الاستبيانات التي تقيس مدى التغيرات في أداء الإدارة نتيجة تبني الجودة الشاملة.(مجموعة باحثين ، 2018)

3.2.1 ادارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: يشير هذا التعريف إلى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وجودة التعليم من خلال التركيز على التحسين المستمر، و تفعيل مشاركة جميع العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. يتضمن هذا المفهوم التزام المدرسة بتلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور وتحقيق أعلى مستوى من جودة التعليم.(سعد الدين، 2016)

3.2.2 القيادة الادارية (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: تعني القيادة الإدارية مجموعة من الممارسات التي يتخذها مدير المدرسة وفريقه الإداري لتوجيه الموظفين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. وتشمل القيادة الإدارية التحفيز، واتخاذ قرارات فعالة، وتطوير الأداء الإداري، وتعزيز التواصل بين الأطراف المعنية في المدرسة.(ماهر ، 2015)



الشكل (6) ملخص منهجية البحث

المصدر: الباحث

3.3 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجية.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

3.4 مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينة

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تفسر العلاقة بين المتغيرات وتحليلها .

3.4.1 مجتمع البحث

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والمعلمين في مدرسة المطورون بالرياض، حيث يُفترض أن يمتلكوا إدراكًا حول مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيراتها على الأداء الإداري في المدرسة. يمثل هذا المجتمع قاعدة مناسبة للحصول على بيانات شاملة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

3.4.2 عينة البحث

لضمان موضوعية النتائج، سيتم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وهي إحدى طرق أخذ العينات الاحتمالية، والتي تتيح لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار، مما يعزز من موضوعية وحيادية النتائج النهائية.

3.4.3 طريقة و تقنيات أخذ العينة

للإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات، سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة و هي الوسيلة الاحتمالية كوسيلة لاختيار الأفراد المشاركين. وتهدف هذه الطريقة إلى ضمان تمثيل شامل لكافة أفراد المجتمع وتحقيق الموضوعية في النتائج. يعتمد اختيار حجم العينة على عدد أفراد مجتمع الدراسة في المدرسة، مما يجعل العينة ذات حجم مناسب لتحقيق تمثيل موثوق للموظفين الإداريين والمعلمين. (السباعي ، 2017)(أبوزيد ، 2019)

3.5 طرق جمع البيانات

في هذه الدراسة، سيتم جمع البيانات لكل من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (القيادة الإدارية) باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. يساعد الاستبيان في الحصول على بيانات كمية ونوعية من عينة كبيرة نسبياً من مجتمع الدراسة، مما يوفر مرونة في تحليل نتائج الدراسة. وسيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات و تحليلها و تحويلها الى معلومات مفيدة.

3.5.1 المتغير المستقل: ادارة الجودة الشاملة

أعتمد الباحث على استبانة سحر (2021)، من اجل قياس المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة)، و ذلك من حيث خمس أبعاد و هي: التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الادارة بالمشاركة، ادارة العمليات. 12 عنصر للمتغير بأكمله. نوع الاداة ليكرت أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
ادارة الجودة الشاملة	التركيز على الطالب	3	سحر (2021)
	التحسين المستمر	3	
	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	3	
	الادارة بالمشاركة	2	
	ادارة العمليات	1	
	المجموع	12	

جدول رقم (5) المتغير المستقل
بواسطة الباحث (2024)

3.5.2 المتغير التابع: القيادة الادارية

اعتمد الباحث على استبانة ماجدة (2017)، من أجل قياس المتغير التابع، و ذلك من حيث خمس ابعاد وهو القيادة الادارية مع الاجمال 12 عنصر للمتغير بأكمله. نوع الأداة ليكرت موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
القيادة الادارية	الكفاءة في اتخاذ القرارات	2	ماجدة (2017)
	القدرة على التحفيز	3	
	القدرة على التواصل الفعال	2	
	التخطيط الاستراتيجي	3	
	القدرة على التكيف و التغير	2	
	المجموع	12	

جدول رقم (6) المتغير التابع

بواسطة الباحث (2024)

3.6 انواع البيانات

3.6.1 البيانات الأولية:

هي المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. تُعد هذه البيانات فريدة من نوعها، حيث تُجمع لأول مرة بواسطة الباحث خصيصاً لغرض الدراسة.

طرق جمع البيانات الأولية في هذه الدراسة:

- **الاستبيان:** يعد الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، حيث سيتم توزيعه على عينة من الموظفين الإداريين والمعلمين في مدرسة المطورون. ستجمع الأسئلة معلومات مباشرة حول تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على القيادة الإدارية.
- **المقابلات (إن وُجدت):** يمكن استخدام المقابلات الشخصية كأداة مساعدة في جمع البيانات من بعض الأفراد الرئيسيين في المدرسة، كمدير المدرسة أو قادة الفرق، للحصول على رؤى تفصيلية حول تأثير الجودة الشاملة على القيادة. (السباعي، 2017) (النجار ، 2018)

3.6.2 البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل باحثين أو مؤسسات أخرى، وتكون متاحة للاستخدام. تستخدم هذه البيانات لدعم البحث وتوفير سياق أوسع حول موضوع الدراسة.

مصادر البيانات الثانوية في هذه الدراسة:

- **الدراسات السابقة:** مراجعة أبحاث سابقة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على القيادة الإدارية في القطاع التعليمي، مما يساعد في بناء خلفية نظرية قوية وتحديد أهم المتغيرات والمؤشرات.
- **المقالات والكتب:** الرجوع إلى الكتب المرجعية والمقالات العلمية التي تتناول إدارة الجودة الشاملة وأساسيات القيادة الإدارية في البيئة التعليمية.
- **التقارير الرسمية:** يمكن الاطلاع على تقارير التعليم والجودة الصادرة عن وزارة التعليم أو الهيئات التعليمية في السعودية للحصول على بيانات عن السياسات والمعايير الحالية للجودة الشاملة في المدارس. (الطرابلسي ، 2016) (محمد ، 2020)

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS)، وتحديدًا الإصدار 28، لتحليل البيانات التي تم جمعها.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

في ختام هذا البحث حول "أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية: دراسة ميدانية في مدرسة المطورون بالرياض"، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلنا إليها، والتي تُظهر العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتعزيز ممارسات القيادة الإدارية. بناءً على تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات التي وُزعت على العينة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. **وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على فعالية القيادة الإدارية:** أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على التحسين المستمر، وتفعيل المشاركة الجماعية، وتبني القرارات المستندة على بيانات دقيقة) يعزز من قدرة القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات فعالة وتوجيه الطاقم التعليمي بشكل أكثر كفاءة.
2. **تحسين مستوى التواصل وتفاعل الموظفين مع القيادة:** من خلال تطبيق الجودة الشاملة، كان هناك ارتفاع في مستوى التواصل بين القيادة والموظفين، مما ساعد في بناء بيئة عمل متعاونة، حيث يشعر الجميع بالمساهمة الفعلية في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية.
3. **زيادة دافعية وتحفيز الموظفين:** أفاد العديد من أفراد العينة أن تطبيق معايير الجودة الشاملة أدى إلى تحفيزهم بشكل أكبر على أداء واجباتهم وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة التعليمية، مما ساهم في تطوير كفاءة العمل والتزام الموظفين تجاه تحقيق أهداف المدرسة.
4. **رفع مستوى الكفاءة التنظيمية والإدارية:** لوحظ أن تبني مبادئ الجودة الشاملة ساهم في تحسين النظام الإداري، ما جعل العمليات الإدارية أكثر فعالية ومرونة، مما ساعد في بناء منظومة إدارية أكثر تماسكًا وقدرة على مواجهة التحديات.

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق و ثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث و مدى ملائمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط عبر SPSS 28.

4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية. تم حساب التكرارات و النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة و تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

- الجنس يشمل (ذكر ، أنثى).
- الفئة العمرية تشمل (أقل من 25 سنة ، 25-30 سنة ، 31-40 سنة ، 41 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي (أقل من ثانوي ، ثانوي ، جامعي ، مستوى أعلى).
- الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات ، من 6-10 سنوات ، من 11-15 سنة ، أكثر من 15 سنة).

جدول (7): توصيف عينة البحث

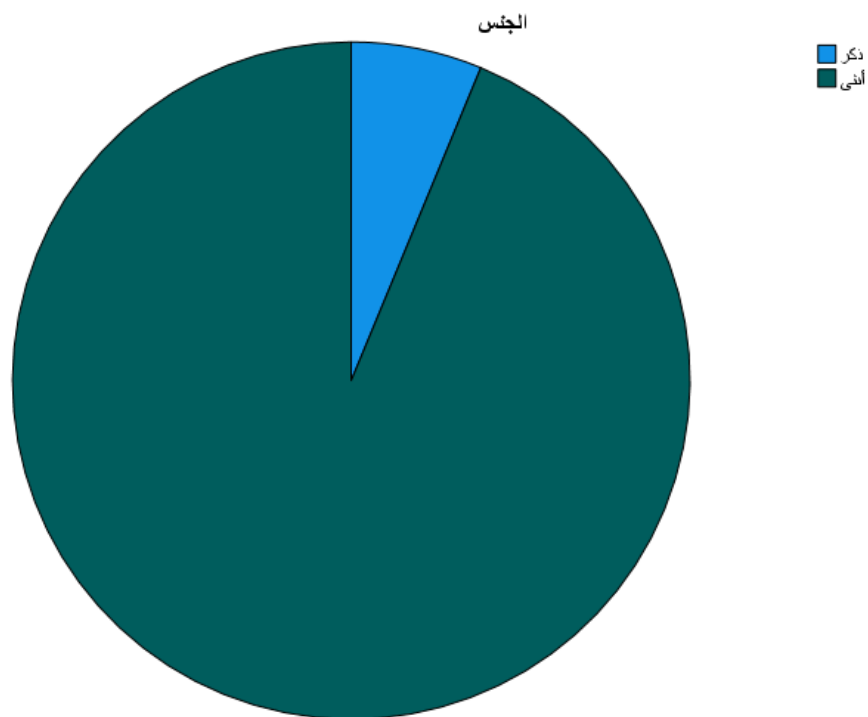
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	2	6.3
	أنثى	30	93.8
	الإجمالي	32	100
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	7	21.9
	25-30 سنة	9	28.1
	31-40 سنة	13	40.6
	41 سنة فأكثر	3	9.4
	الإجمالي	32	100
	أقل من ثانوي	0	0
	ثانوي	7	21.9
المؤهل العلمي	جامعي	23	71.9
	مستوى أعلى	2	6.3

100	32	الإجمالي	الخبرة المهنية
62.5	20	أقل من 5 سنوات	
12.5	4	من 6-10 سنوات	
18.8	6	من 11-15 سنة	
6.3	2	أكثر من 15 سنة	
100	32	الإجمالي	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

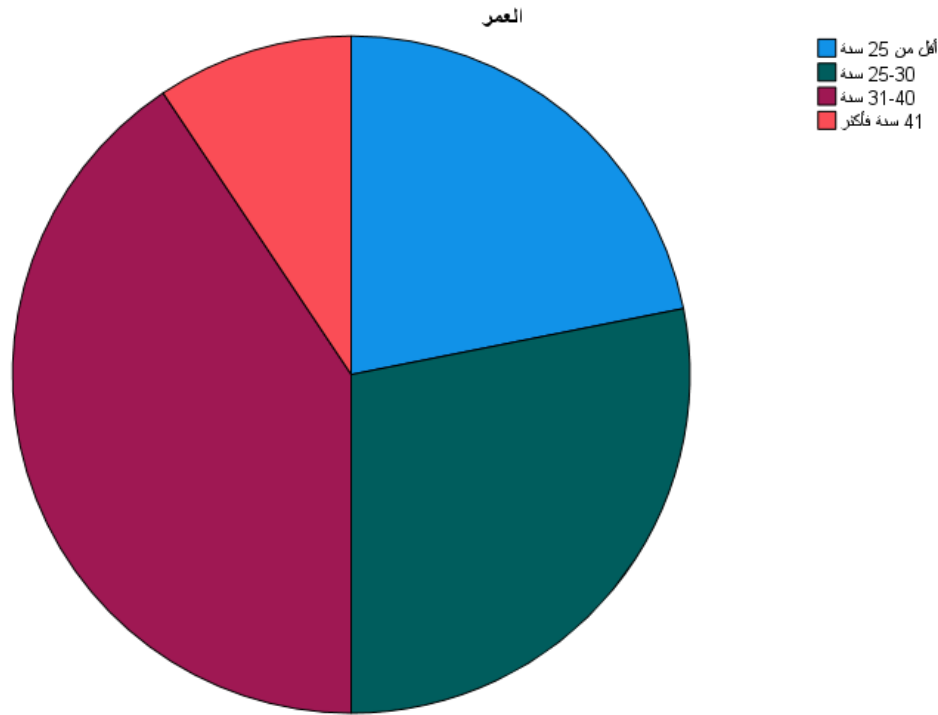
من بيانات الجدول رقم (7) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للتوزيع حسب الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة أقل من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 2 ، مما يشكل نسبة 6.3 % من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 30، أي ما يعادل 93.8 % من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي :



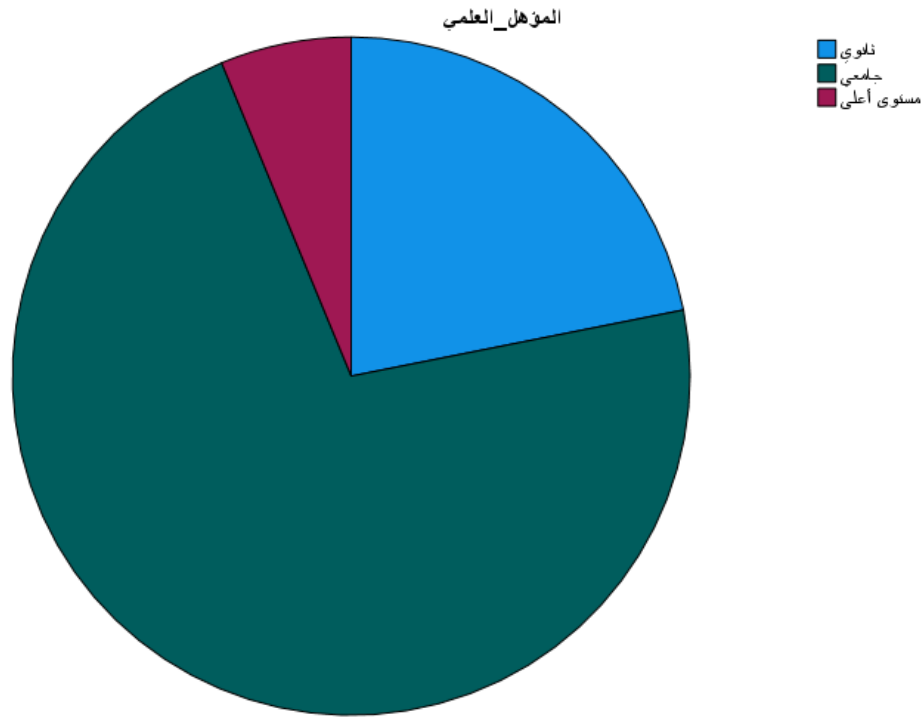
الشكل 10: تصنيف العينة وفقاً للجنس

- أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 7 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة ، وهو ما يعادل 21.9 % من إجمالي العينة. في حين أن 9 أشخاص تتراوح أعمارهم بين 25 و 30 سنة . أي ما يعادل 28.1 % من العينة . كما أن 13 شخص تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة ، مما يمثل 40.6 % من العينة . وأخيراً ، هناك 3 أشخاص أعمارهم 41 سنة و أكثر ، وهو ما يشكل أيضاً 9.4 % من العينة . كما هو موضح في الشكل التالي:



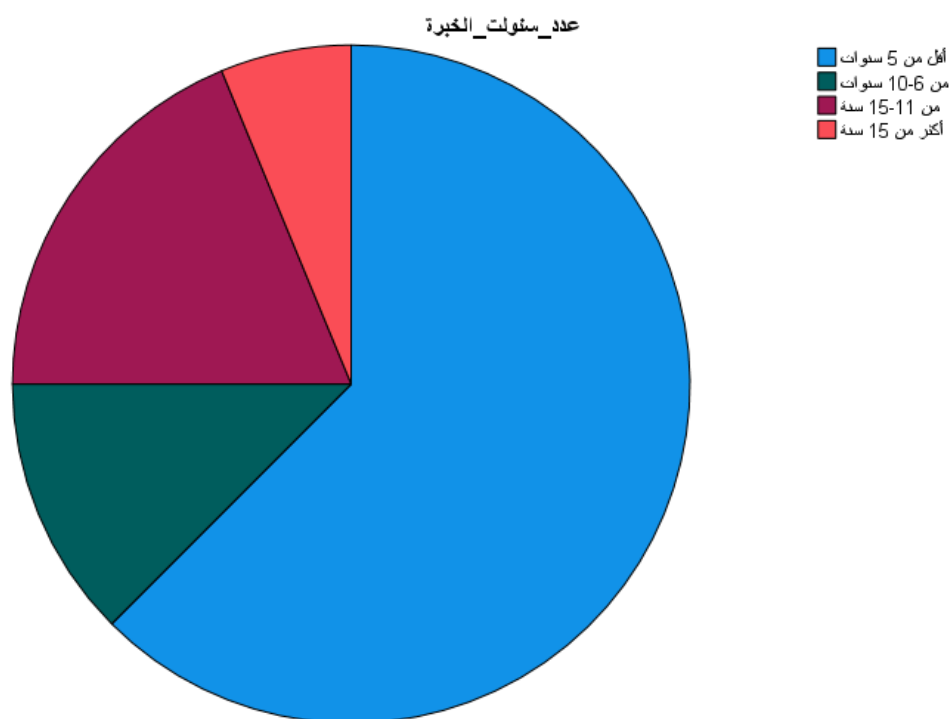
الشكل 11: تصنيف العينة وفقاً للعمر

- أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 7 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة ثانوي ، مما يمثل 21.9 % من إجمالي العينة. بينما هناك 23 شخص حاصل على الشهادة الجامعية أي ما يعادل 71.9 % من العينة. أما بالنسبة للمستوى أعلى من الجامعي ، فقد بلغ عدد الأشخاص شحصان ، وهو ما يمثل 6.3 % من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 12: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

- اما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 20 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل 62.5 % من اجمالي العينة. بينما هناك 4 اشخاص لديهم خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات ، أي مما يعادل 12.5 % من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة ، فقد بلغ عددهم 6 اشخاص، وهو ما يمثل 18.8 % من العينة. و فيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 15 سنة، فقد تبين أنهم شخصان من أفراد العينة . مما يشكل 6.3 % من اجمالي العينة . كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل 13 : تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

4.3 قياس الصدق و الثبات لأدوات البحث:

للتأكد من صدق و ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE). أما بالنسبة لقياس الثبات ، فقد تم استخدام عدة مؤشرات ، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structure Equation Modeling – SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 . الفقرات و الجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) .
- صدق الاتساق الداخلي : يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لهذا الغرض ، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5 .
- الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 5.0 وفقاً لـ Hair et al (2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.
- تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بـ معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، و قيمة P بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمتغير، و ذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات . كما تشمل الجداول أيضاً متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات . تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي :

جدول 8: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

Averege variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loading معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.999	3.568	0.000	1.014	0.856	0.879	A1	التركيز على الطالب	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			0.942	0.824		A2		
			0.893	0.884		A3		
	0.258		0.842	0.903		B1	التحسين المستمر	
			0.878	0.919		B2		
			0.933	0.893		B3		
	0.121		0.948	0.912		C1	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	
			0.982	0.904		C2		
			0.995	0.830		C3		
	0.064		0.999	0.864		D1	الإدارة بالمشاركة	
			1.136	0.879		D2		
	0.027		0.880	0.910		E1	إدارة العمليات	

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 10 الذي بالأعلى :

- **مقياس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الإدارة بالمشاركة، إدارة العمليات ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 . بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 . بناءً على هذه النتائج يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي 0.999، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 9 : صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

Aveerge variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loading معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.999	4.784	0.000	0.982	0.825	0.793	BA1	الكفاءة في اتخاذ القرارات	القيادة الادارية
		0.000	1.054	0.809		BA2		
	0.524	0.000	1.030	0.802		BB1	القدرة على التحفيز	
		0.000	0.897	0.852		BB2		
		0.000	0.965	0.829		BB3		
	0.222	0.000	0.982	0.848		BC1	القدرة على التواصل الفعال	
		0.000	0.954	0.872		BC2		
	0.286	0.000	0.933	0.792		BD1	التخطيط الاستراتيجي	
		0.000	0.878	0.891		BD2		
		0.000	0.878	0.800		BD3		
	0.029	0.000	0.933	0.843		BE1	القدرة على التكيف و التغير	
		0.000	0.914	0.896		BE2		

المصدر: من اعداد الباحثه بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 9 الذي بالأعلى:

- **مقياس تطبيق القيادة الإدارية :** أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالكفاءة في اتخاذ القرارات، القدرة على التحفيز، القدرة على التواصل الفعال، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، القدرة على التكيف و التغير ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 5.0 . بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 . بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق القيادة الادارية هي 0.999 ، وهي أكبر من 0.5 . بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان و عدم تغييرها بشكل كبير اذا تم إعادة توزيعه على افراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبيانات التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية : قيمة ألفا كرونباخ، و الثبات المركب (Composite Reliability)، و قيمة A-rho، تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) و المتغيرات الظاهرة .

- قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس . و هي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير . كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 ، كانت درجة الثبات أعلى.
- الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقاييس، و يأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.
- قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، و يمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ و الثبات المركب.
- وفقاً لدراسة Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثباتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.
- الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، و الثبات المركب (Composite Reliability) ، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

جدول 10 : قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.970	0.971	3	التركيز على الطالب	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
	0.97	3	التحسين المستمر	
	0.970	3	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	
	0.971	2	الإدارة بالمشاركة	
	0.970	1	إدارة العمليات	
0.957	0.958	2	الكفاءة في اتخاذ القرارات	القيادة الإدارية
	0.958	3	القدرة على التحفيز	
	0.956	2	القدرة على التواصل الفعال	

	0.958	3	التخطيط الاستراتيجي
	0.956	2	القدرة على التكيف و التغيير

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- يتضح بالجدول 12 الذي بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:
- أظهرت النتائج لمقياس تطبيق مبتدئ إدارة الجودة الشاملة أن قيمة ألفا كرونباخ و الثبات المركب (Composite Eeliability) للمقياس ككل كانت 0.970 . أما بالنسبة لأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ و الثبات المركب على النحو التالي: التركيز على الطالب 0.971 ، التحسين المستمر 0.97 ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق 0.970 ، الإدارة بالمشاركة 0.971 ، إدارة العمليات 0.970 . بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7، وفقاً لدراسة Hair et al (2010)، فإن الثبات قد تحقق للمقياس.
 - أما بالنسبة لمقياس تطبيق القيادة الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن قيمة كرونباخ و الثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.957 . بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة، كانت قيم ألفا كرونباخ و الثبات المركب على النحو التالي : الكفاءة في اتخاذ القرارات 0.958 ، القدرة على التحفيز 0.958 ، القدرة على التواصل الفعال 0.956 ، التخطيط الإستراتيجي 0.958 ، القدرة على التكيف و التغيير 0.956 . بما أن جميع القيم أكبر من 0.6 ، وفقاً لدراسة Hair et al (2010)، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.
- وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق و ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق و الوثوق بها، و استخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة ل فقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً لما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

و قد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $\frac{100}{5}$

يوضح الجدول 13 دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي :

جدول 11: دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 4.20 إلى أقل من 5	أوافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً
من 3.40 إلى أقل من 4.20	أوافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 1.80 إلى أقل من 2.60	لا أوافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 1 إلى أقل من 1.80	لا أوافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، و الذي يتضمن الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي . يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق الإدارة و الإستراتيجية و أبعادها، بالإضافة إلى مستوى إدارة المعرفة و أبعادها، و ذلك وفقاص لأراء عينة الدراسة . يتم توضيح ذلك كما يلي:

جدول 12 : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الطالب	1.91	1.994	0.856	0.899	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التحسين المستمر	1.89		0.832			موافق	مرتفع	
	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	2.03		0.901			موافق	مرتفع	
	الإدارة بالمشاركة	2.14		1.026			موافق	مرتفع	
	إدارة العمليات	2.00		0.880			موافق	مرتفع	
القيادة الادارية	الكفاءة في اتخاذ القرارات	2.17	2.104	0.947	0.881	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	القدرة على التحفيز	2.14		0.859			موافق	مرتفع	
	القدرة على التواصل الفعال	2.11		0.905			موافق	مرتفع	
	التخطيط الاستراتيجي	2.05		0.813			موافق	مرتفع	

	القدرة على التكيف والتغيير	2.05	0.883	موافق	مرتفع	
--	----------------------------	------	-------	-------	-------	--

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 12 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مايلي:

- تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل مبادئ إدارة المشاريع أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات مبادئ إدارة المشاريع في مدرسة المطورون بمنطقة الرياض. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.994 ، مع نسبة موافقة بلغت 70.66% و انحراف معياري قدره 0.899 . كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد مبادئ إدارة المشاريع أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الخمسة (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، الإدارة بالمشاركة، إدارة العمليات) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع لمبادئ إدارة المشاريع في مدرسة المطورون في منطقة الرياض. أما بالنسبة لأبعاد مبادئ إدارة المشاريع، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد التركيز على الطالب بلغ المتوسط الحسابي 2.104 مع نسبة موافقة 68.1% و انحراف معياري 0.856 ، بعد التحسين المستمر بلغ المتوسط الحسابي 1.89 مع نسبة موافقة 67% و انحراف معياري 0.832 ، بعد اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بلغ المتوسط الحسابي 2.03 مع نسبة موافقة 69% و انحراف معياري 0.901 ، بعد الإدارة بالمشاركة بلغ المتوسط الحسابي 1.14 مع نسبة موافقة 74.76% و انحراف معياري 1.026 ، بعد إدارة العمليات بلغ المتوسط الحسابي 2.00 مع نسبة موافقة 73.8% و انحراف معياري 0.880 . تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد مبادئ إدارة المشاريع في المدرسة.
- تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع القيادة الإدارية أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بمنطقة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 2.104 مع نسبة موافقة 74.09% و انحراف معياري 0.881 . كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الإدارية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الستة (الكفاءة في اتخاذ القرارات، القدرة على التحفيز، القدرة على التواصل الفعال، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، القدرة على التكيف و التغيير) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بمنطقة الرياض. بالنسبة للأبعاد المختلفة للقيادة الإدارية، كانت النتائج على النحو التالي: بعد الكفاءة في اتخاذ القرارات كان المتوسط الحسابي بنسبة موافقة 2.17 و انحراف معياري 0.947 ، وبعد القدرة على التحفيز كان المتوسط الحسابي بنسبة موافقة 73.83% و انحراف معياري 0.947 ، وبعد التواصل الفعال كان المتوسط الحسابي 2.14 بنسبة موافقة 78.56% و انحراف معياري 0.859 ، وبعد التخطيط الاستراتيجي كان المتوسط الحسابي 2.11 بنسبة موافقة 69.03% و انحراف معياري 0.905 ، وبعد القدرة على التكيف و التغيير كان المتوسط الحسابي 2.05 بنسبة موافقة 75.23% و انحراف معياري 813.0 . تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات القيادة الإدارية في المدرسة بشكل عام .

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، و التي تم قياسها بإستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

المتغير	التركيز على الطالب	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	الإدارة بالمشاركة	إدارة العمليات	القيادة الإدارية
التركيز على الطالب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 <.001 32	.863** <.001 32	.787** <.001 32	.828** <.001 32	.862** <.001 32
التحسين المستمر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 <.001 32	.865** <.001 32	>.813** <.001 32	.881** <.001 32	.909** <.001 32
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.863** <.001 32	1 <.001 32	.885** <.001 32	.841** <.001 32	.849** <.001 32
الإدارة بالمشاركة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.787** <.001 32	.813** <.001 32	1 <.001 32	.804** <.001 32	.773** <.001 32
إدارة العمليات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.828** <.001 32	.881** <.001 32	.841** <.001 32	1 <.001 32	.883** <.001 32
القيادة الإدارية	Pearson Correlation Sig.	.862** <.001	.909** <.001	.849** <.001	.773** <.001	1 <.001

						(2-tailed)	
32	32	32	32	32	32	N	

جدول 13 : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وابعادها (كمتغير مستقل) القيادة الادارية (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.862) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أبعادها كمتغير مستقل و القيادة الإدارية كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، الإدارة بالمشاركة، إدارة العمليات) عند معامل ارتباط: 0.828، 0.787، 0.863، 0.920، 1 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين القيادة الإدارية كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، و مما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين أبعادها (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، الإدارة بالمشاركة، إدارة العمليات) عند مستوى دلالة (0.01).

4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، و يتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28, SEM-PLS, على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين القيادة الإدارية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين القيادة الإدارية.
- الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطالب و بين القيادة الادارية.

- الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و بين القيادة الإدارية.
- الفرضية 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق و بين القيادة الإدارية.
- الفرضية 5: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالمشاركة و بين القيادة الإدارية.
- الفرضية 6: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات و بين القيادة الإدارية.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين القيادة الإدارية.

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) ، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين . في هذا السياق تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و القيادة الإدارية التي تعتبر المتغير التابع . و يهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة و بين مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإدارية . من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية، وكذلك قياس قوة و اتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 ^a	.822	.817	.341

a. Predictors: (Constant), المستقل_المتغير

ANOVA^a

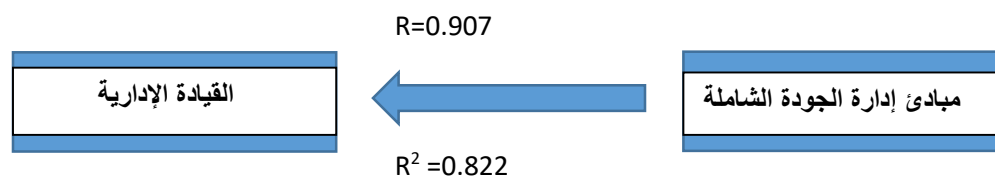
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.138	1	16.138	139.002	<.001 ^b
	Residual	3.483	30	.116		
	Total	19.621	31			

a. Dependent Variable: التابع_المتغير

b. Predictors: (Constant), المستقل_المتغير

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.401		.156		2.566	.016	.082
المستقل المتغير	.859		.073	.907	11.790	<.001	.710

a. Dependent Variable: التابع_المتغير



يتضح من الجدول بالأعلى مايلي:

- تشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.877$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل علم و القيادة الإدارية.
- يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 77% من التباين الحاصل في إدارة القيادة الإدارية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الإدارة الإستراتيجية.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (إجمالاً) كمتغير مستقل والقيادة الإدارية كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول و الثاني و الثالث و الرابع و الخامس و السادس للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين القيادة الإدارية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة كمتغير مستقل، و القيادة الإدارية كمتغير تابع .
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطالب و بين القيادة الإدارية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التركيز على الطالب محل الدراسة كمتغير مستقل، و القيادة الإدارية كمتغير تابع.

- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و بين القيادة الإدارية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التحسين المستمر محل الدراسة كمتغير مستقل، و القيادة الإدارية كمتغير تابع .
 - ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق و بين القيادة الإدارية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق محل الدراسة كمتغير مستقل، و القيادة الإدارية كمتغير تابع .
 - ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالمشاركة و بين القيادة الإدارية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الإدارة بالمشاركة محل الدراسة كمتغير مستقل، و القيادة الإدارية كمتغير تابع .
 - ينص هذا الفرض الفرعي السادس على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات و بين القيادة الإدارية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين إدارة العمليات محل الدراسة كمتغير مستقل، و القيادة الإدارية كمتغير تابع .
- ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 ^a	.822	.817	.341

a. Predictors: (Constant), المستقل_المتغير

ANOVA^a

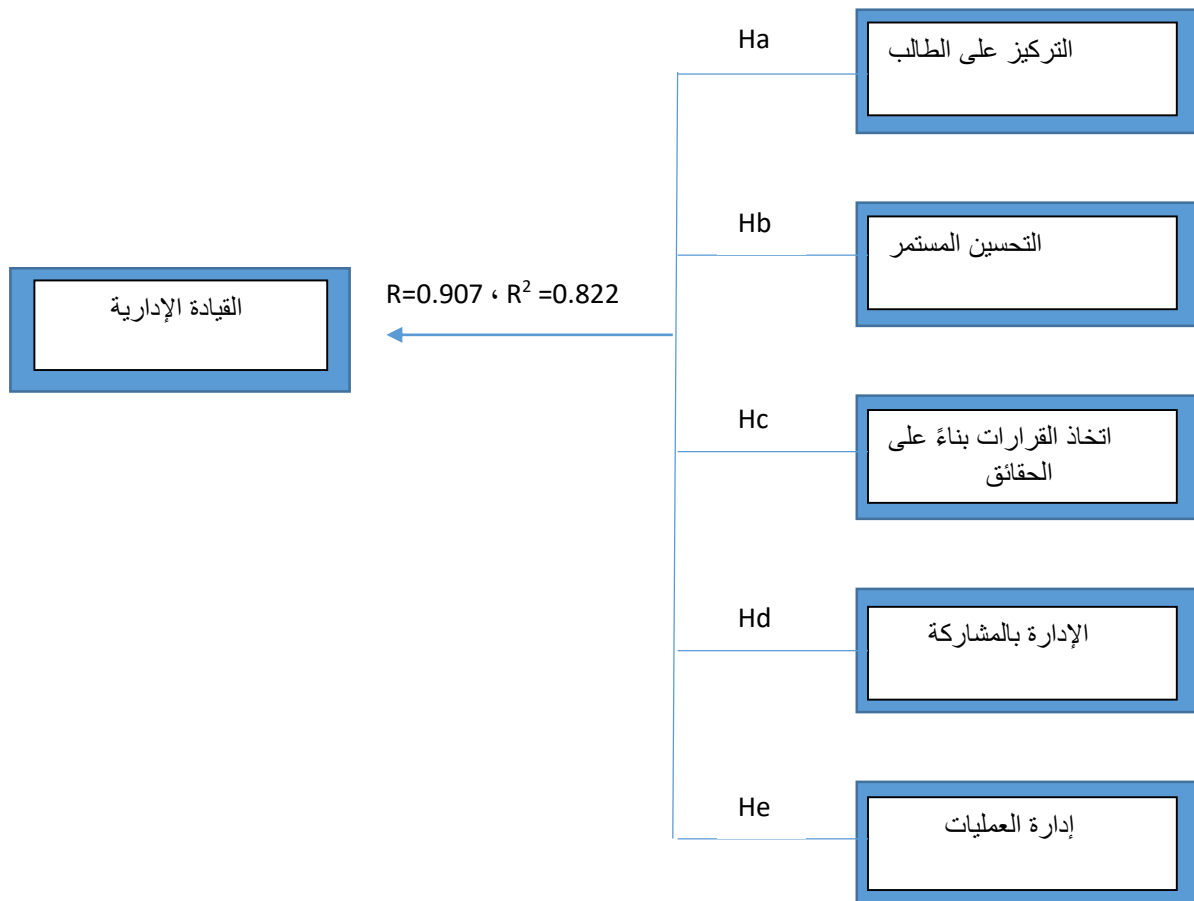
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.138	1	16.138	139.002	<.001 ^b
	Residual	3.483	30	.116		
	Total	19.621	31			

a. Dependent Variable: التابع_المتغير

b. Predictors: (Constant), المستقل_المتغير

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
(Constant)	.401	.156		2.566	.016	.082	.720	
المستقل المتغير	.859	.073	.907	11.790	<.001	.710	1.008	

a. Dependent Variable: التابع المتغير



يتضح من الجدول بالأعلى مايلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.907$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، الإدارة بالمشاركة، إدارة العمليات) و بين القيادة الإدارية .
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن 82.2% من التباين الحاصل في القيادة الإدارية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.02.

بناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض صحة الفرضية الأولى و الرابعة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطالب و اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق المتوازنة كمتغيرات مستقلة ، و القيادة الإدارية كمتغير تابع . أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية ، الثالثة و الخامسة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، و إدارة العمليات كمتغيرات مستقلة ، و القيادة الإدارية كمتغير تابع .

4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي مدرسة المطورون في مدينة الرياض. والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها ، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق و موثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة . تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية و المهنية للمشاركين مثل الجنس،العمر،المؤهل العلمي،وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضرورياً لفهم خصائص العينة بشكل شامل،مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

بعد ذلك ، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في الإدارة في حالة مبادئ إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإدارية تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم تحليل أبعاد مثل التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، الإدارة بالمشاركة ، إدارة العمليات، أما في حالة القيادة الإدارية تم تحليل أبعاد مثل الكفاءة في اتخاذ القرارات ، القدرة على التحفيز، القدرة على التواصل الفعال، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات،القدرة على التكيف و التغيير. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالمدرسة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المدرسة.

استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة . وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ و الثبات المركب، و كذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) . تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، و قد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات و الصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإدارية. تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعدلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة . بالإضافة إلى ذلك ، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية ، مثل تأثير التركيز على الطالب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، الإدارة بالمشاركة، إدارة العمليات على القيادة الإدارية.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً محورياً في تعزيز ممارسات القيادة الادارية في مدرسة المطورون بالرياض . من خلال هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المنظمة و تعزيز قوتها على قياده الادارية بشكل فعال . هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية و التحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه ، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الاستنتاجات

5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، و الدراسات المستقبلية، و الخاتمة، على النحو التالي.

5.2 التوصيات

- تعزيز برامج التدريب و التطوير: ينبغي على المدرسة تعزيز برامج التدريب و التطوير المستمر للموظفين لضمان تحقيق أقصى استفادة من أنظمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- تحسين سياسات التحفيز: يجب تحسين وتوضيح سياسات التحفيز المادي و المعنوي للموظفين المتميزين في مجال مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان زيادة التحفيز و تحسين الأداء .
- الاستثمار في البحث و التطوير: ينبغي على المؤسسات زيادة الاستثمار في البحث و التطوير لتطوير تقنيات مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أفضل النتائج.
- تعزيز التقييم المستمر: ينبغي على الشركات تبني نظام تقييم مستمر و شفاف لأداء الموظفين لضمان تحسين الأداء و تحقيق الأهداف.

5.3 حدود الدراسة

- 5.3.1 الحدود الموضوعية:** يركز البحث على تأثير أنظمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي . يتناول البحث العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، و كيف يمكن لإدارة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحسينه ، بالإضافة إلى التحديات و العقبات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 5.3.2 الحدود البشرية:** يشمل مجتمع البحث جميع موظفي مدرسة المطورون و أولياء الأمور. تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية داخل المدرسة لضمان تنوع البيانات و تنوع النتائج.
- 5.3.3 الحدود المكتبية:** تتمحور الدراسة حول مدرسة المطورون ، وهي مدرسة وطنية تعمل في مجال التعليم ، يقع مقرها بالرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 5.3.4 الحدود الزمنية:** يركز هذا البحث على الفترة من بداية 2024 الى نهاية 2024 ، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات و تحليلها.

5.4 الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة و التي أظهرت العلاقة الوثيقة بين المتغير الأول و أبعاده و المتغير الثاني و أبعاده مع ذكر الأبعاد فإن الباحثه توصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيانات العمل و التركيز على أحد الفرضيات الفرعية و علاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحثان.

5.5 الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي تناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض، نستطيع القول إن الدراسة وفرت رؤى مهمة حول دور هذه المبادئ في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة في المؤسسات التعليمية. حيث أظهرت النتائج أن الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، وتمكين الكوادر الإدارية، يسهم بشكل واضح في تعزيز قدرات القيادة الإدارية على تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة أعلى.

تم تقسيم البحث إلى عدة محاور رئيسية، شملت الإطار العام للدراسة الذي أوضح أهمية البحث وأهدافه العامة والخاصة، وكذلك تحديد مشكلة البحث وصياغتها بطريقة تبرز أهميتها العملية والنظرية. كما تناول الإطار النظري المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية، مع التركيز على أهمية هذه العلاقة في سياق البيئة المدرسية، مما وفر خلفية معرفية قوية لدعم التحليل العلمي.

على صعيد منهجية البحث، تم اعتماد منهج علمي دقيق يضمن المصداقية والدقة في جمع البيانات وتحليلها. وقد استخدم التحليل الإحصائي كأداة أساسية لفحص العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتأثيرها على القيادة الإدارية، مع تقديم تفسير علمي للنتائج بناءً على بيانات دقيقة وإحصاءات موثوقة.

ومن خلال مناقشة النتائج، استطاع البحث استنتاج وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفعالية القيادة الإدارية في تحسين الأداء العام للمدرسة. كما أظهر أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يلعب دورًا داعمًا لتطبيق هذه المبادئ، حيث يسهم في تسهيل عمليات التواصل وتعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق الإداري.

أما بالنسبة إلى الاستنتاجات، فقد أكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تدريب القيادات الإدارية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وكذلك ضرورة تحسين البنية التحتية والتكنولوجية للمدارس لتسهيل تطبيق هذه المبادئ. وأوصى البحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير التكنولوجيا الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي على تحسين القيادة الإدارية وتطبيق الجودة الشاملة، مع التركيز على تجارب متنوعة في بيئات تعليمية أخرى.

وبهذا، يُعد هذا البحث مرجعًا مفيدًا للباحثين والمهتمين بتطوير الإدارة التربوية، حيث يساهم في سد فجوة معرفية مهمة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. نأمل أن تكون هذه النتائج دافعًا لمزيد من الدراسات والجهود نحو تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء في المدارس. Deming, W. E. (1986)

المراجع:

- د/ أمثال حمد العريفيان (2021) حمد العريفيان، ا.، & أمثال. (2021). واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*. 332-354 , 37(2) ,
- دراسة العارفة وقران (1428هـ)
- دراسة آل مداوي (2007)
- دراسة العسيلي (2007)
- دراسة جونسون وآخرون (2012)
- رائد شهاب العزاوي (2008) رائد شهاب احمد العزاوي. (2008). أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. *مجلة ديالى للبحوث الانسانية*. 1(28), مجلة ديالى، العدد الثامن والعشرون، 2008.
- سحر عبد الله الجعبري (2021) الجعبري، & سحر عبد الله. (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل.
- ماجدة عطاء الله (2016) عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الإداري.
- مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الثاني) أكتوبر لسنة 2016م.
- وزارة التربية والتعليم المصرية (1996).
- سعد الدين، م. (2016). إدارة الجودة الشاملة: أسس وتطبيقات. الرياض: دار الخريجي.
- ماهر، أ. (2015). القيادة الإدارية: الأبعاد والممارسات في السياق التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مجموعة باحثين. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: مفاهيم وتطبيقات. بيروت: دار الرشاد للنشر.
- السباعي، ج. (2017). مناهج البحث العلمي: المبادئ والتطبيقات. الرياض: دار النشر العربي.
- أبو زيد، ع. (2019). أصول البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. عمان: دار الفكر.
- النجار، م. (2018). *البحث الكمي وأدواته: مبادئ وتطبيقات في البحوث الاجتماعية*. بيروت: دار الرشاد.
- الطرابلسي، أ. (2016). *أسس الإحصاء التطبيقي في البحث العلمي*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- محمد، ر. (2020). *تقنيات البحث العلمي: أدوات وأساليب جمع البيانات*. القاهرة: دار الكتب العلمية.

<https://www.facebook.com/AlMutawiroonSchool?mibextid=LQQJ4d>

- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. Routledge.
- Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill Education.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Pearson.

- Northouse, P. .G. (2018).Leadership: Theory and Practice . SAGE Publications. •
- Evans, J. R.m & Lindsay, W. M.(2016). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage .Learning
- Evans, J. R., & Lindsay, W.M. (2016).Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage Learning. •
- Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. •
Prentice-Hall.
- Ahmed, M. et al. (2020). The Impact of TQM on Educational Institutions. •
International Journal of Quality & Reliability Management.
- Ali, A. & Omar, R. (2019). Application of TQM in schools: A Case Study in •
Saudi Arabia. Journal of Education AND Practice.
- Kim, Y ., & Jung, S. (2018). Total Quality Management in Education: A •
Study in South Korea. Asian Journal of Educational Research.
- Lee, J., & Zhang, Y. (2019). Situational Leadership and its Effects on •
School Performance, International of Educational Management.
- Khan, A., & Ali, M. (2020). Transformational Leadership in School: A Study •
in Pakistan. Asian Journal of Educational Research.
- Smith, J., et al. (2021). Impact of Participative Leadership on School •
Performance. Journal of Educational Leadership.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. •
Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. •
Psychology Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of Organizational •
Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and •
Research. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management. Pearson. •
- Yukl, G. (2012). Leadership in Organizations. Pearson. •
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press. •

الملاحق

الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته...

وبعد...

أنا الطالبه علياء عبدالله الهاشم

تخصص إدارة مشاريع من جامعة ميدأوشن

أجري دراسة بعنوان "أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية: دراسة ميدانية في مدرسة المطورون بالرياض"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ، وذلك نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، و عليه نرجو منكم التكرم بالأجابة على أسئلة الاستبانة بدقه.

مع العلم أن جميع أجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلو بقبول فائق التقدير و الاحترام.

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTSpncMvcFPTyDBu_Tqm48hBfwKphYelvGI2sXQncx9gM2XQ/viewform?usp=sf_link

الباحثه: علياء عبدالله الهاشم

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية.

● الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

● العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 25-30 سنة
- ☐ 31-40 سنة
- ☐ 41 سنة فأكثر

● المؤهل العلمي:

- ☐ أقل من ثانوي
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي
- ☐ مستوى أعلى

● الخبرة المهنية:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 6-10 سنوات
- ☐ 11-15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

❖ المحور الثاني: أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يشير باختصار إلى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، مشاركة الموظفين ، و الالتزام بالمعايير على الأداء العام للمدرسة . يركز على كيفية تحسين العمليات و الإنتاجية ، رفع مستوى الكفاءة ، و تعزيز رضا العملاء أو المستفيدين من خلال هذه المبادئ.

[illegible]

12	هل تعتمد المدرسة على إدارة فعالة للعمليات لضمان تحقيق الكفاءة و الجودة في تقديم الخدمات التعليمية؟					
----	--	--	--	--	--	--

❖ المحور الثالث: القيادة الإدارية.

يشير باختصار إلى الأساليب و النهج التي يتبعها القادة الإداريون في توجيه و تحفيز الموظفين، و اتخاذ القرارات، و تحقيق أهداف المنظمة أو المدرسة . يركز على كيفية تنظيم العمل ، تعزيز التعاون ، حل المشكلات ، و تحقيق التميز من خلال الإدارة الفعالة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: /الكفاءة في اتخاذ القرارات						
1	هل تعتمد القيادة الإدارية في المدرسة على الكفاءة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المدرسة؟					
2	هل تعتمد القيادة الإدارية على بيانات و تحليل دقيق لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء المدرسي؟					
البعد الثاني: /القدرة على التحفيز						
3	هل تساهم القيادة الإدارية في تعزيز بيئة العمل من خلال تحفيز الموظفين بشكل فعال؟					
4	هل تستخدم القيادة الإدارية أساليب متنوعة لتحفيز الموظفين على تحقيق التميز في العمل؟					
5	هل توفر القيادة الإدارية بيئة عمل تحفز الابتكار و تطوير الأداء بشكل مستمر؟					
البعد الثالث: /القدرة على التواصل الفعال						
6	هل تعتمد القيادة الإدارية على التواصل الفعال مع الموظفين لضمان سير العمل بشكل سلس؟					
7	هل تشجع القيادة الإدارية التواصل المفتوح بين جميع أعضاء الفريق لحل المشكلات بسرعه؟					
البعد الرابع: /التخطيط الاستراتيجي						
8	هل تقوم القيادة الإدارية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق رؤية المدرسة المستقبلية؟					
9	هل تضع القيادة الإدارية استراتيجيات طويلة الأمد لتحسين مستوى الأداء المدرسي؟					
10	هل تعتمد القيادة الإدارية على التخطيط المستمر لتطوير العمليات التعليمية و التربوية في المدرسة؟					

البعد الخامس: /القدرة على التكيف و التغيير

					هل تتكيف القيادة الإدارية بسرعة مع التغيرات الجديدة التي تواجه المدرسه؟	11
					هل تظهر القيادة الإدارية قدرة على التكيف مع التحديات التي تطرأ على بيئة العمل المدرسي؟	12