



أثرتبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية

إعداد الطالبة/

نوره عبدالهادي السبيعي

الرقم الجامعي

252000834

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447هـ- 2026م



﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [سورة التوبة: 105]

الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)¹

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

ها نحن اليوم نتوج اللحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواك
ورغماً عنها ظلت أقدامنا تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفاءل وحسن ظن بالله. وكم من أيام مرت شعرنا بثقلها
ومراتها ولكن لم تعيقنا بل كانت ذكرى تمر لتنير الأحلام

بكل حب نهدي ثمرة جهدنا إلى

الوالدين

¹ - سورة (يونس: الآية10)

الشكر والتقدير

وما كنا لنفعل لولا أن الله مكننا.

نحمدك اللهم أطيب الحمد وأوفاه، ونشكرك أصدق الشكر وأسماه، ونصلي ونسلم صلاة وسلاماً دائماً دائمين على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد: فامثالاً لقول نبينا صلى الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس»، رواه البخاري². يطيب لنا أن نتقدم بوافر الشكر والعرفان لجامعة الجميع الذكية ممثلة بكل عضو فيها من سعادة رئيس الجامعة، وعمادة الدراسات العليا، و شكر خاص لسعادة الدكتور. الفيصل عبدالحميد والدكتور. فايز جراد المشرفين على الدراسة، والشكر موصول لكل الزملاء الباحثين وجميع أعضاء هيئة التدريس الكرام.

² - رواه البخاري.

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية السعودية، مع التركيز على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملية التربوية والتعليمية. تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر ومتطلبات الجودة العالية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من المؤسسات التعليمية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات المتعلقة بممارسات الجودة الشاملة ومستوى الأداء التنافسي. كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني إدارة الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً بالأداء التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($\text{Sig} = 0.000$ ، $r = 0.648$)، مما يشير إلى أن زيادة ممارسات الجودة الشاملة ترفع مستوى الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية. كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الأداء التنافسي، حيث جاء دعم الإدارة العليا الأقوى تأثيراً ($\text{Sig} = 0.005$ ، $r = 0.723$)، يليه التركيز على العملية التربوية والتعليمية ($\text{Sig} = 0.03$ ، $r = 0.710$)، ثم التحسين المستمر ($\text{Sig} = 0.02$ ، $r = 0.693$)، وأخيراً مشاركة العاملين ($\text{Sig} = 0.012$ ، $r = 0.633$). وتعكس هذه النتائج أهمية تكامل جميع أبعاد الجودة الشاملة لضمان رفع القدرة التنافسية بشكل فعال. واستناداً إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية، أبرزها تعزيز التزام الإدارة العليا بسياسات الجودة، ودمج مفهوم الجودة الشاملة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتبني منهجيات التحسين المستمر، وزيادة مشاركة وتمكين العاملين، بالإضافة إلى تطوير العملية التعليمية والاهتمام بجودة مخرجاتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - الأداء التنافسي - المؤسسات التعليمية السعودية

Abstract

The study aimed to examine the impact of adopting Total Quality Management (TQM) on enhancing the competitive performance of Saudi educational institutions, with a focus on the dimensions of TQM, including top management support, continuous improvement, employee participation, and focus on the educational process. The significance of the study lies in the vital role that TQM plays in improving the efficiency of educational institutions and achieving institutional excellence in a competitive environment characterized by continuous change and high-quality requirements. The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected from a sample of educational institutions in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, using a questionnaire as the primary tool to gather information related to TQM practices and the level of competitive performance. The data were analyzed using SPSS, calculating the mean, standard deviation, percentages, and Pearson correlation coefficient to test the hypotheses.

The results indicated that adopting TQM is strongly and positively correlated with competitive performance, with a correlation coefficient of ($r = 0.648$, $\text{Sig} = 0.000$), suggesting that increased TQM practices enhance the competitive performance of educational institutions. The findings also showed that all TQM dimensions have a significant positive impact on competitive performance, with top management support being the most influential ($r = 0.723$, $\text{Sig} = 0.005$), followed by focus on the educational process ($r = 0.710$, $\text{Sig} = 0.03$), continuous improvement ($r = 0.693$, $\text{Sig} = 0.02$), and finally employee participation ($r = 0.633$, $\text{Sig} = 0.012$). These results reflect the importance of integrating all TQM dimensions to effectively enhance competitiveness.

Based on the findings, the study provided several practical recommendations, including strengthening top management commitment to quality policies, integrating TQM concepts into the institution's strategic plans, adopting continuous improvement methodologies, increasing employee participation and empowerment, as well as developing the educational process and ensuring the quality of learning outcomes.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Competitive Performance, Saudi Educational Institutions

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	المستخلص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	مقدمة
11	الدراسات السابقة
16	التعقيب على الدراسات السابقة
18	الإطار النظري
18	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
30	المبحث الثاني: الأداء التنافسي
34	المبحث الثالث: العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
45	مقدمة

45	منهج الدراسة
45	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
49	حدود الدراسة
50	أداة الدراسة
50	صدق أداة الدراسة
51	الأساليب والمعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
53	مقدمة
53	تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات
58	النتائج
60	التوصيات
62	المراجع
66	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1-3): وصف عينة البحث وفقاً لمتغير النوع	1
47	جدول (2-3): وصف عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي	2
48	جدول (3-3): وصف عينة البحث وفقاً لمتغير العمر	3
51	جدول (4-3): المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدراسة	4
53	الجدول (1-4): معامل الارتباط بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي	5
54	الجدول (2-4): معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتعزيز الأداء التنافسي	6
55	الجدول (3-4): معامل ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر وتعزيز الأداء التنافسي	7
56	الجدول (4-4): معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة العاملين وتعزيز الأداء التنافسي	8
57	الجدول (5-4): معامل ارتباط بيرسون بين التركيز على العملية التربوية والتعليمية وتعزيز الأداء التنافسي	9

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	شكل (1-3): وصف عينة البحث بحسب النوع	47
2	شكل (2-3): وصف عينة البحث بحسب المؤهل	48
3	شكل (3-3): وصف عينة البحث بحسب العمر	49

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق (1)	قائمة المصادر والمراجع	62
ملحق (2)	أولاً: المراجع العربية	62
ملحق (3)	ثانياً: المراجع الأجنبية:	65
ملحق (4)	ملاحق الدراسة	66
ملحق (5)	الاستبانة	66

الفصل الأول

مقدمة الدراسة:

تُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في العقود الأخيرة، كونها تمثل فلسفة شمولية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي في مختلف المجالات، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين المستمر، والتركيز على رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين. فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لتطوير المنظمات في بيئة تتسم بسرعة التغيّر وشدة المنافسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في تقديم خدماتها (الباشا، 2025).

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الجوهرية مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، العمل الجماعي، القيادة الفاعلة، وصنع القرار المبني على البيانات. وتُعَدُّ هذه المبادئ أدوات فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات. إذ تشير دراسة (العبد اللات، 2021) إلى أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يساهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء ورفع الكفاءة التشغيلية. كما أوضحت دراسة (أبو النصر، 2023) أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم الجودة الشاملة تشهد زيادة في رضا العملاء وانخفاضاً في معدلات الهدر الإداري، مما ينعكس إيجاباً على ربحيتها وقدرتها على المنافسة في الأسواق.

وفي السياق السعودي، تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية انسجاماً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من جودة التعليم والتميز المؤسسي أحد أهدافها الإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة. فالتعليم يُعَدُّ أحد أهم الركائز الوطنية في بناء الإنسان وتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن ثم فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يمثل أداة أساسية لتحقيق هذه الأهداف (وزارة التعليم السعودية، 2023).

وقد بينت عدة دراسات سعودية أهمية تطبيق TQM في التعليم. إذ أوضحت دراسة (القحطاني، 2022) أن مستوى إدراك مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة لممارسات إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، كما عبّرن عن رغبة قوية في تطبيقها لتطوير الأداء الإداري والتعليمي. وأظهرت دراسة أخرى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية كان بمستوى متوسط، مع تميز في مجالات القيادة والخدمة المجتمعية (الخثعمي، 2021). كذلك أكدت دراسة (الخضير، 2024) أن تبني إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية يساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي وتحسين مخرجات التعليم ورفع رضا المستفيدين.

من جهة أخرى، تواجه المؤسسات التعليمية السعودية تحديات متزايدة في ظل التنافسية العالية بين الجامعات والمدارس الحكومية والأهلية، سواء في جذب الطلاب المتميزين أو في تحسين مخرجات التعليم التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل. كما أن التحول الرقمي السريع الذي تشهده المملكة في ظل رؤية 2030 زاد من أهمية الجودة في الأداء المؤسسي لضمان فعالية أنظمة التعليم الإلكتروني، وتكامل الخدمات الأكاديمية والإدارية (الأنصاري، 2023). وهنا تتضح أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على الإبداع والتميز الإداري والأكاديمي.

لقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها فقط عبر امتلاك الموارد، بل عبر حُسن إدارة تلك الموارد بطريقة فعالة. ومن هذا المنطلق، تسهم إدارة الجودة الشاملة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين المستمر، مما يؤدي إلى تطوير قدرات العاملين وتكامل العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية (Sharabi et al., 2023). كما أن تطبيق TQM في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم، وزيادة مشاركة العاملين، وتعزيز الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي العام للمؤسسة (العتيبي، 2022). وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية الدراسة الحالية في تحليل أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية، من خلال الكشف عن العلاقة بين تطبيق مفاهيم TQM وجودة الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كما تهدف إلى تقديم إطار عملي يمكن للمؤسسات التعليمية السعودية الاستفادة منه في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري بما يتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي ومعايير الجودة الوطنية والعالمية.

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات والمنتجات عبر جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وقد أصبحت هذه الفلسفة أحد أهم الأدوات الإدارية التي تتبناها المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة، وتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية في بيئة تشهد تحديات متزايدة (العبد اللات، 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، يشكّل تطوير التعليم محوراً رئيساً في رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم وتحقيق التنافسية العالمية في مخرجاته. غير أنّ عدداً من الدراسات أشار إلى وجود تفاوت في مدى تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، وعدم الاستفادة الكاملة من إمكاناتها لتحقيق الأداء التنافسي المنشود (القحطاني، 2022؛ الخثعي، 2021).

فقد أوضحت دراسة القحطاني (2022) أن مستوى إدراك مديرات المدارس الثانوية للبنات لممارسات إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، إلا أن تطبيقها العملي في بعض المجالات الإدارية والتعليمية لا يزال محدوداً. كما أشارت دراسة الخثعي (2021) إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية كان متوسطاً، حيث برزت فجوة واضحة بين الإدراك النظري لمفاهيم الجودة وبين الممارسة الفعلية لها في البيئة الجامعية.

من جانب آخر، تُظهر نتائج دراسة الباشا (2025) أن إدارة الجودة الشاملة تسهم بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتعزيز رضا المستفيدين، الأمر الذي يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. ومع ذلك، فإن المؤسسات التعليمية السعودية لا تزال تواجه تحديات متعلقة بضعف ثقافة الجودة لدى بعض القيادات الأكاديمية والإدارية، ومحدودية المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الحوافز الداعمة لتطبيق الجودة (أبو النصر، 2023؛ الأنصاري، 2023).

وتشير دراسات أخرى إلى أن ضعف البنية التنظيمية للجامعات وقصور أنظمة المتابعة والتقييم المستمر تمثل من أبرز العوائق أمام تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية في الأداء العام (Sharabi et al., 2023). كما يؤكد العتيبي (2022) أن تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة التعليمية، ويرفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، ويزيد من رضا المستفيدين، مما يعزز من القدرة التنافسية والاستدامة.

من هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة واضحة بين التوجّه الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين الأثر الفعلي لهذا التطبيق في تعزيز أدائها التنافسي. فبالرغم من تبني العديد من المؤسسات التعليمية السعودية لمبادئ الجودة الشاملة، إلا أن هذا التبني لا يزال في كثير من الحالات شكلياً أو جزئياً، دون وجود منظومة متكاملة تضمن تحقيق النتائج المرجوة على مستوى الأداء المؤسسي والتنافسي.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث الرئيسة في التساؤل حول:

ما أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة النظرية (العملية):

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في عدد من الجوانب العلمية التي تثرى المعرفة في ميدان الإدارة التربوية وجودة التعليم، وذلك على النحو الآتي:

إثراء الأدبيات العربية في مجال الجودة الشاملة: تسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة النظرية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية السعودية، من خلال تحليل علاقتها بالأداء التنافسي، وهو جانب لم يُتناول بعمق كافٍ في البحوث السابقة.

تطوير الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الجودة والأداء التنافسي: تقدم الدراسة إطارًا علميًا يوضح آليات تأثير ممارسات الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي والتنافسي، مما يساعد الباحثين على بناء نماذج مستقبلية أكثر دقة.

ربط المفاهيم الإدارية الحديثة بالسياق التعليمي المحلي: تبرز الدراسة أهمية توظيف المفاهيم الإدارية العالمية مثل التحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتركيز على المستفيد ضمن بيئة التعليم السعودية، بما يعزز من شمولية البحوث العربية في هذا المجال.

سدّ الفجوة البحثية في الأدبيات العربية: تأتي هذه الدراسة لتسدّ فجوة قائمة في الدراسات التربوية التي نادراً ما تناولت أثر تبني الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية بشكل تكاملي وشمولي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة كونها تقدم حلولاً وإضاءات يمكن أن تفيد القائمين على تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك كما يلي:

دعم متخذي القرار في المؤسسات التعليمية: تُمكن نتائج الدراسة صُنّاع القرار في وزارة التعليم والجامعات السعودية من تطوير سياسات إدارية قائمة على معايير الجودة الشاملة، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي.

تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية: تُبرز الدراسة دور الجودة الشاملة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والتنظيمية من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية وتحسين رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.

تعزيز مواءمة الأداء مع رؤية المملكة 2030: تُسهم الدراسة في دعم توجهات رؤية 2030 نحو بناء تعليم عالي الجودة يعزز التنافسية محلياً وعالمياً، من خلال تحديد ممارسات الجودة ذات التأثير الأكبر على التميز المؤسسي.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في اقتراح آليات عملية لتفعيل مبادئ الجودة الشاملة داخل الجامعات والمدارس السعودية، بما في ذلك برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.

دعم برامج الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: توفرّ الدراسة أدلة علمية يمكن أن تسهم في تحسين عمليات الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي للمؤسسات التعليمية السعودية من خلال رفع معايير الأداء والجودة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة: قياس أثر تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

وتنبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية.
2. تحديد مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
3. قياس أثر دعم الإدارة العليا على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
4. قياس أثر التحسين المستمر على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
5. قياس أثر مشاركة العاملين على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
6. قياس أثر التركيز على العملية التربوية والتعليمية في تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

متغيرات البحث وأبعادها:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

أبعاده:

- دعم الإدارة العليا
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- التركيز على العملية التربوية والتعليمية

المتغير التابع: تعزيز الأداء التنافسي

أبعاده:

- التكلفة المنخفضة
- جودة الخدمة
- الإبداع والابتكار

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة التالي:

ما أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي يمكن أن توجه الدراسة:

1. ما مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية؟
2. ما مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟
3. ما أثر دعم الإدارة العليا على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟
4. ما أثر التحسين المستمر على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟
5. ما أثر مشاركة العاملين على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟
6. ما أثر التركيز على العملية التربوية والتعليمية على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

تكتسب هذه المشكلة أهميتها من كونها تمسّ محوراً استراتيجياً في تطوير التعليم السعودي، وتسهم في بناء تصور علمي يربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي ومعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي. كما أن هذه الدراسة تُسهم في سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تناول العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التنافسي في سياق التعليم السعودي، الذي يشهد تحولاً نوعياً في ضوء رؤية 2030.

فروض الدراسة

بناءً على أهداف وتساؤلات البحث، يمكن صياغة الفروض كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحسين المستمر وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة العاملين وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على العملية التربوية والتعليمية وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استند البحث الحالي إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي، وهو إطار علمي متكامل يجمع بين مبادئ الجودة الشاملة (TQM) والنظريات الإدارية الحديثة المتعلقة بالتميز المؤسسي. وقد تم تبني هذا الإطار لعدة أسباب رئيسية:

أولاً، لأنه يوفر قاعدة علمية لفهم العلاقة بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ونتائج الأداء التنافسي.

ثانياً، لأنه يتيح تحديد الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملية التربوية والتعليمية، والتي تمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة.

كما استند البحث إلى نظرية الأنظمة الإدارية الشاملة التي ترى أن المؤسسات عبارة عن منظومة مترابطة تعتمد على تكامل الموارد والعمليات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على هذه النظرية، فإن تبني ممارسات الجودة الشاملة يُسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تعزيز الالتزام الإداري، وتطوير العمليات التعليمية والإدارية، وتمكين العاملين، وتحسين مخرجات التعلم.

كما تم دعم الإطار النظري بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي والتنافسي في المؤسسات التعليمية والإدارية، وهو ما مكن الباحث من بناء فرضيات قابلة للاختبار إحصائياً. ويعكس هذا النهج العلمي التكامل ارتباط البحث بالمبادئ النظرية والتطبيق العملي، ويضمن أن تكون النتائج قابلة للتفسير والتحليل وفق أسس علمية موثوقة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات التعليمية السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تُعَدّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي؛ إذ تمثل الامتداد المعرفي الذي يستند إليه الباحث في تحديد موقع دراسته ضمن الحقل العلمي، وفي فهم الاتجاهات البحثية السائدة، والكشف عن الفجوات التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الاستقصاء والتحليل. فاستعراض النتاج العلمي المتراكم لا يقتصر على عرض نتائج بحوث سابقة، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها ونقدها ومقارنتها، بما يساهم في تأصيل المشكلة البحثية، وتدعيم مبرراتها، وصياغة فرضياتها وتساؤلاتها على أسس علمية راسخة.

وفي موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء أو الميزة التنافسية، حظي هذا المجال باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لما تمثله الجودة من مدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على المنافسة في بيئات تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. وقد ركزت العديد من البحوث على تحليل أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مثل دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء أو المستفيدين، ومشاركة العاملين، ومدى إسهامها في تحقيق نتائج تنافسية ملموسة على المستويين المالي والتشغيلي. كما سعت دراسات أخرى إلى اختبار النماذج السببية التي تفسر العلاقة بين ممارسات الجودة ومؤشرات الأداء التنافسي، سواء بصورة مباشرة أو من خلال متغيرات وسيطة تعكس جودة الأداء أو كفاءة العمليات.

وتتباين الدراسات في مناهجها وأدواتها البحثية، إلا أن المنهج الوصفي التحليلي يُعد الأكثر شيوعًا في هذا المجال، حيث يتم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من القيادات الإدارية والعاملين، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات. كما يظهر تنوع في البيئات التطبيقية التي تناولتها البحوث، إذ شملت قطاعات صناعية وخدمية ومالية وسياحية، مما يعكس شمولية مفهوم الجودة وإمكانية تطبيقه في سياقات تنظيمية مختلفة.

ومن خلال تحليل الاتجاهات العامة في الأدبيات، يتضح وجود اتفاق واسع على أن تبني إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الموقع التنافسي للمنظمات، إلا أن درجة هذا التأثير وأبعاده قد تختلف باختلاف طبيعة القطاع وخصائص البيئة التنظيمية. كما تشير الأدبيات إلى أهمية مواءمة أبعاد الجودة مع خصوصية كل قطاع، بحيث يتم التركيز على الجوانب الأكثر ارتباطاً بطبيعة الخدمة أو المنتج المقدم، وباحتياجات المستفيدين.

وعليه، فإن تناول الدراسات السابقة في هذا البحث يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائجها، والاستفادة من مناهجها وأدواتها في تصميم الدراسة الحالية. كما يسعى هذا العرض إلى إبراز الفجوة البحثية المرتبطة بتطبيق هذا الموضوع في سياق المؤسسات التعليمية، بما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويسهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتعزيز الأداء التنافسي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة مزاغشية (2025). بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- والمسعى سابقاً بمطاحن عمر بن عمر، وللوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على عدة مناهج متعلقة بالجانب النظري لتوضيح المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد تم اختيار عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ودراستها باستعمال الاستبيان لدعم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وفي سياق ذلك تقترح هذه الدراسة أنه على المؤسسة التركيز أكثر على المشاركة الكاملة للعاملين لنقص الاهتمام الذي لاحظناه من هذا الجانب من خلال تعزيز وتشجيع العمل الجماعي الفعال وتنمية روح الفريق والعمل المتكامل والاستفادة من القدرات الإبداعية والمهارات العلمية.

2- دراسة بن زهية (2023): بعنوان " دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة – سطيف"

هدفت إلى دراسة دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، تمكين ومشاركة العمال، التحسين المستمر والشراكة مع الموردين) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها والمتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. تم في هذا البحث دراسة عينة من الموظفين لشركة الإسمنت بعين الكبيرة من أجل التحقق من صحة الفرضيات. خلصت الدراسة إلى أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة له دور ملحوظ في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بنسبة مساهمة تقدر بـ 50.1%.

3- دراسة محمد (2022): بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية "بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي للفترة 2017 – 2022م"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، المرونة، الصورة الذهنية والتسليم) في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وتناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فيصل الإسلامي السوداني، تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من المصارف التجارية فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما انعكس ذلك على الميزة التنافسية وجودة الخدمات التي تقدمها تلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة اختبرت الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما تم استخدام برنامج SPSS و AMOS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وميزة المرونة في بنك فيصل الإسلامي، وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة من قبل الإدارة والعاملين لأن ذلك يساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية، دعم الأنشطة التي من شأنها تحسين الصورة الذهنية بشكل إضافي.

4- دراسة القبي ومحمد (2020): بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. وعبرت الدراسة عن المشكلة من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة في مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (مبدأ التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، واتحدت الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف المبحوثة، والبالغ عددهم 70 فرداً، استلم منها 59 استبانة تم إخضاعها للتحليل. وقد سلكت الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة

وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، أعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد استبانة تم تصميمها لهذا الغرض تكونت من 53 فقرة. كما اعتمد الباحثان في تحليل البيانات الواردة في الاستبانة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب صدق الاستبانة من خلال اختبار الفا كرونباخ، وحساب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. كما بينت الدراسة أيضاً وجود تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية والنوعية بالمصارف المبحوثة. كلمات افتتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المصارف التجارية، مدينة سرت.

5- دراسة زرافيلي (2020): بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لسلسلة التوريد: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال سلسلة التوريد كمتغير وسيط في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (493) مديراً من المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، حيث بلغ عدد الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (17) شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، تكونت من (60) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بلغ درجة مرتفعة، وبلغ مستوى توافر الميزة التنافسية بأبعادها ومستوى توافر سلسلة التوريد، درجة مرتفعة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سلسلة التوريد، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لسلسلة التوريد في الميزة التنافسية كما أشارت إلى وجود أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود سلسلة التوريد بوصفها متغيراً وسيطاً. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد سلسلة التوريد في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

6- دراسة الغنيمات وآخرون (2019). بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة على عينة ميسرة من فنادق الخمس نجوم وعددها (18) فندقاً منها (9) في مدينة القاهرة و (9) في مدينة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. حيث تم توزيع (400) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وتم استرجاع منهم (356) في حين تم توزيع (400) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان العاصمة الأردنية، وتم استرجاع (301)، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، يصبح إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (657) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لجميع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (32) فقرة. وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها (ال تكرارات والنسب المئوية، كا²، اختبار T، اختبار تحليل التباين الأحادي) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهتم قطاع الفنادق في كلا البلدين، وأيضاً مجموعة من التوصيات التي تخدم أغراض البحث الأكاديمي. وتوصي الدراسة بعمل مزيد من الأبحاث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية في القطاع السياحي.

7- دراسة قاسم وعلي (2018): بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري"

هدفت إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية من خلال إجراء دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري. اعتمد البحث على المنهج الوصفي. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، حيث بلغ عددهم (153) عاملاً إدارياً، تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (146) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (95.42%). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم إدارة الفندق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء) مجتمعة على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أن (70.4%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8- دراسة (Elhawi, 2022): Study Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage – دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي بالأردن

هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بغرض توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال. وقد تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة من عدة أبعاد، بما في ذلك القدرات التنفيذية، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ومشاركة العاملين، لتحديد تأثير كل بعد على القدرة التنافسية للبنوك. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتكونت عينة البحث من مديري مختلف البنوك في الأردن. كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد قوة وتأثير العلاقة بين متغيرات الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية، حيث كانت القدرات التنفيذية من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلتها عمليات التحسين المستمر. وتؤكد هذه النتائج على الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات البنكية، مما يسלט الضوء على أهمية تبني استراتيجيات الجودة كأساس لتحقيق التميز المؤسسي.

9- دراسة (Al Khasabah, 2022): Study Nexus Between Total Quality Management and Performance – العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني: الأثر الوسيط لجودة الأداء

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لجودة الأداء في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وذلك لتوسيع نطاق المعرفة حول كيفية تأثير ممارسات الجودة على تعزيز القدرة التنافسية للبنوك. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من 336 موظفًا في القطاع المصرفي الأردني. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، كما أن جودة الأداء تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات الجودة الشاملة لتعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

10- دراسة (Kit Yeng, 2018): Study The Impact of Total Quality Management (TQM) on Competitive Advantage: A Conceptual Mixed Method Study in the Malaysia Luxury Hotel Industries – تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة على الصناعة الفندقية الفاخرة بماليزيا

هدفت الدراسة إلى تقديم طريقة مختلطة موجهة لمديري الفنادق لمساعدتهم في تحديد الممارسات الأنسب لإدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع طبيعة الصناعة الفندقية في ماليزيا، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق، وبالتالي رفع مساهمة القطاع في زيادة دخل الدولة. وقد شملت الدراسة 122 مديراً من مديري الفنادق الفاخرة،

وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية، مع الاعتماد على المنهج الاستنتاجي في التحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق الفاخرة في ماليزيا، مما يؤكد الدور الحيوي لاستراتيجيات الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي والتميز التنافسي في القطاع الفندقي.

11- دراسة (Daru, 2016): Study Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage

Advantage – إدارة الجودة الشاملة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الهند

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أساساً لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لتوضيح أهمية الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق رضا العملاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، الهيكل التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء، مما يبرز الدور الجوهري لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز العلامة التجارية للشركة. وتؤكد هذه النتائج على أن تبني ممارسات الجودة الشاملة يشكل أداة استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي واستدامة القدرة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من عدة نواحٍ، أهمها:

من حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية كما الدراسات السابقة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والأداء التنافسي كمتغير تابع، حيث تم التركيز على العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات.

من حيث الهدف: يتفق الهدف الأساسي للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد العلاقة والتأثير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي، وإظهار كيفية مساهمة ممارسات الجودة في تعزيز التميز المؤسسي والقدرة التنافسية للمؤسسات.

من حيث المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يتوافق مع معظم الدراسات السابقة (مثل: Elhawi, 2022؛ Al Khasabah, 2022؛ Daru, 2016)، باستثناء دراسة Kit Yeng (2018) التي اعتمدت المنهج الاستنتاجي في تحليل البيانات.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والسياق التطبيقي، ففي حين تمت الدراسات السابقة في مناطق مختلفة من العالم وفي قطاعات متنوعة مثل القطاع البنكي والفنادق الفاخرة، فقد ركزت الدراسة الحالية على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك لتسليط الضوء على العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التنافسي في سياق التعليم المحلي.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية فقط (الالتزام من قبل الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، ومشاركة العاملين)، باعتبارها الأكثر صلة وفاعلية في سياق المؤسسات التعليمية السعودية، بدلاً من اعتماد جميع الأبعاد السبعة كما في بعض الدراسات السابقة.

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وتعددت تعريفاته تبعاً لتنوع الزوايا التي تناولته، إلا أنها تتفق في جوهرها على كونها مدخلاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة وتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية.

فقد عُرِّفت إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية متكاملة تستهدف رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال تحسين المنتجات والخدمات وفق معايير محددة، بما يضمن تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. كما تُعد نظامًا إداريًا يجعل الجودة أولوية استراتيجية، ويؤكد أهمية المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في سبيل تحقيق التحسين المستمر للعمليات والإجراءات (السامرائي، 2012: 32).

وفي السياق ذاته، عُرِّفت إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تنظيمية تقوم على القيادة الواعية والعمل الجماعي، وتركز على تعزيز التحسين المستمر في مختلف مستويات المؤسسة بما يخدم العملاء والعاملين على حد سواء. كما تُوصَف بأنها منهج شامل يسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة عبر تطوير العمليات، وتحفيز الابتكار، ورفع كفاءة الموارد البشرية والتكنولوجية، بما يعكس التزام المؤسسة بالتميز في جميع أنشطتها.

ومن منظور آخر، يُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية ديناميكية تعتمد على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، بهدف تحقيق تحسينات مستدامة في جودة المنتجات والخدمات، مع التركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من الاكتفاء بتصحيحها بعد وقوعها. كما عُرِّفت بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تجعل الجودة محور الأداء التنظيمي، وتؤكد أن مسؤولية الجودة لا تقتصر على قسم معين، بل تمتد لتشمل جميع أفراد المؤسسة، في إطار من الإدارة التشاركية والسعي نحو التحسين المستمر والنجاح طويل الأمد.

ويتضح من مجمل هذه التعريفات أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل المؤسسي، من خلال التركيز على رضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وتعزيز مشاركة العاملين، والالتزام القيادي الواضح. وهي بذلك تُعد مدخلاً استراتيجيًا يسهم في تطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة (السامرائي، 2012: 38).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في المؤسسات التعليمية

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق أفضل أداء ممكن داخل المنظمة. وعلى الرغم من تعدد التعريفات لهذا المفهوم، إلا أن جوهرها المشترك يتمثل في التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، تحسين العمليات، والمشاركة الفعالة لجميع العاملين (Elhawi, 2022 ;Daru, 2016).

تعريفات إدارة الجودة الشاملة:

عرفها المعهد الفيدرالي للجودة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين من خلال استخدام الأساليب الكمية وتحقيق التحسين المستمر للعمليات والخدمات.

عرفها Rialy بأنها تحول في طريقة إدارة المنظمة يركز على تحسين العمليات والوظائف بشكل مستمر مع مراعاة حاجات المستفيدين.

وفقاً لـ Goetsch and Davis، فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل جهوداً لتقوية القدرة التنافسية للمنظمة عبر تضافر جهود جميع الأفراد لتحقيق التحسين المستمر في السلع والخدمات.

وأوضح Heizer and Render أن TQM تركز على الجودة على مستوى المنظمة ككل، بدءاً من المجهز وصولاً إلى المستفيد، وتتطلب التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات.

ويؤكد عقيلي أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في الفكر والسلوك والقيم والممارسات التنظيمية، بما يعزز جودة المخرجات بأقل تكلفة ويحقق رضا المستفيدين.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، لاسيما في المنظمات الخدمية التي تعتمد بصورة مباشرة على رضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة. فهي لا تقتصر على كونها مجموعة إجراءات رقابية، بل تمثل فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى إحداث تحسين مستمر في جميع أنشطة المؤسسة وعملياتها، بما ينعكس إيجاباً على نتائجها الاستراتيجية (Strebel, 2012: 84).

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من الجوانب المتكاملة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم

يُعد رضا العملاء محورًا أساسيًا في فلسفة الجودة الشاملة، إذ تسعى المؤسسة إلى فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها بل وتجاوز توقعاتهم. ويسهم تطبيق معايير الجودة في تحسين مستوى الخدمة، ودقة الأداء، وسرعة الاستجابة، مما يعزز ولاء العملاء ويدعم استمرارية العلاقة معهم.

2- رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحليل العمليات الداخلية وتبسيطها وتقليل الهدر والأخطاء، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. ونتيجة لذلك، ترتفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتنخفض التكاليف التشغيلية، ويتحسن مستوى الإنتاجية والجودة في آنٍ واحد.

3- تحقيق التميز التنافسي

يسهم الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة مرتفعة مقارنة بالمنافسين. فالجودة لم تعد خيارًا إضافيًا، بل أصبحت عاملًا حاسمًا في التفوق في الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشديدة.

4- تحسين إدارة سلسلة التوريد

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الموردين بوصفهم شركاء في تحقيق الجودة، وليسوا مجرد مصادر للمدخلات. ومن خلال بناء علاقات تعاون طويلة الأمد قائمة على الثقة والمعايير الواضحة، يمكن تحسين جودة المدخلات وضمان انسيابية العمليات وتقليل الأخطاء المرتبطة بسلسلة التوريد.

5- تعزيز الثقة والمصداقية المؤسسية

إن التزام المؤسسة بمعايير الجودة يعزز صورتها الذهنية لدى العملاء والشركاء وأصحاب المصلحة، ويزيد من مستوى الثقة في منتجاتها وخدماتها. كما يسهم ذلك في دعم سمعتها في السوق وجذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.

6- تحسين إدارة المخاطر وتقليل الأخطاء

تعتمد الجودة الشاملة على مبدأ الوقاية بدلاً من العلاج، حيث يتم تحديد مصادر الخلل المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها. ويسهم ذلك في تقليل الخسائر والتكاليف غير المتوقعة، والحد من المشكلات التشغيلية التي قد تؤثر في الأداء المؤسسي (Strebel, 2012).

7- تعزيز التواصل والتكامل الداخلي

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة وجود تنسيق فعال بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يعزز قنوات الاتصال الداخلي ويقوي روح العمل الجماعي. ويساعد ذلك على توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.

8- تطوير القيادة والقدرات الإدارية

تفرض إدارة الجودة الشاملة على القيادات الإدارية تبني أساليب قيادية داعمة للمشاركة والتحفيز واتخاذ القرار المبني على البيانات. وبذلك تسهم في رفع مستوى الكفاءة القيادية وتعزيز القدرة على إدارة التغيير والتحسين المستمر.

9- دعم الاستدامة المؤسسية

من خلال تحسين العمليات وترشيد استخدام الموارد، تسهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسة، بما يضمن استمراريتهما على المدى الطويل.

10- تعزيز الرقابة والتقييم المستمر

توفر الجودة الشاملة إطاراً منهجياً لقياس الأداء ومتابعته بصورة دورية، من خلال مؤشرات واضحة ومعايير محددة، مما يساعد على اكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (Strebel, 2012).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل ركيزة أساسية لنجاح المنظمات، خاصة الخدمة منها، لما لها من دور في تحسين الأداء، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز التنافسي والاستدامة المؤسسية. ومن ثم فإن تبني هذا المدخل وإدماجه ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة يُعد خياراً استراتيجياً يضمن لها التطور والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير والتحدي المستمر.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

في سياق المؤسسات التعليمية السعودية، تسهم إدارة الجودة الشاملة في:

1. تحسين جودة التعليم والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
2. تطوير الأداء المؤسسي بما يضمن التميز والقدرة على المنافسة بين المؤسسات التعليمية.
3. تعزيز مشاركة جميع العاملين في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر للعمليات التعليمية والإدارية.
4. تلبية توقعات واحتياجات المستفيدين بما يحقق رضاهم ويعزز سمعة المؤسسة التعليمية.

أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعزز الأداء المؤسسي وتساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. فهي تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يوجه جميع الموارد والجهود نحو تحسين الجودة في جميع جوانب العمل، سواء على مستوى المنتجات والخدمات أو العمليات الداخلية والممارسات الإدارية. ويستند

تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة إلى مبادئ علمية ومنهجية تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وضمان تلبية توقعات العملاء (لفتة، 2024).

1. تطوير الأداء العام للمؤسسة:

يهدف تبني الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال التركيز على الدقة منذ البداية، والحد من الأخطاء، وتبني أساليب عمل منهجية تضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية. ويُعد هذا الهدف أساسًا لرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وضمان جودة العمليات التشغيلية.

2. رفع جودة المنتجات والخدمات:

تركز إدارة الجودة الشاملة على تعزيز جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات، بما يضمن تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. ويعزز هذا الهدف القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، إذ تمثل الجودة معيارًا رئيسيًا للاختيار بين المؤسسات المنافسة.

3. تعزيز كفاءة اتخاذ القرار:

تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير عملية اتخاذ القرار عبر الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة، وتحليل العمليات والأداء بشكل مستمر. ويتيح هذا الأسلوب للقيادة والمؤسسات التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل علمي ومدروس، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

4. تقوية روح الانتماء والولاء لدى العاملين:

يشجع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على العمل الجماعي والثقافة المؤسسية الإيجابية، مما يعزز مشاركة الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. وتؤدي هذه المشاركة إلى تقوية روح الانتماء والولاء، وزيادة مستوى الالتزام تجاه أهداف المؤسسة.

5. تحسين مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وتمثل المرونة التنظيمية إحدى السمات الأساسية للتميز المؤسسي، إذ تساعد على استغلال الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المحتملة.

6. خفض الزمن اللازم لإتمام الأعمال اليومية:

من خلال تبسيط العمليات وتقليل الخطوات غير الضرورية، تسهم إدارة الجودة الشاملة في تسريع إتمام الأعمال وتحسين الإنتاجية. ويتربط على ذلك زيادة كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر في الوقت والموارد، مما يدعم الأداء العام للمؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية (لفتة، 2024).

يمكن القول إن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتجاوز مجرد تحسين العمليات أو المنتجات، لتشمل تعزيز الكفاءة المؤسسية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء، وتطوير الموارد البشرية. وتوضح هذه الأهداف أن تبني الجودة الشاملة يمثل استراتيجية شاملة تستهدف تعزيز الأداء والتميز المؤسسي والاستدامة في بيئة تنافسية ديناميكية.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

- 1- رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة التعليمية وضمان تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.
- 2- تحسين نوعية التعليم والخدمات الإدارية المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- 3- تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وشاملة.
- 4- زيادة ولاء وانتماء العاملين من خلال اعتماد أساليب التحفيز والعمل الجماعي.
- 5- تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق استدامة الأداء.
- 6- تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات التعليمية والإدارية.
- 7- التركيز على رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم بأعلى مستوى ممكن.
- 8- توفير نظم وإجراءات واضحة تسهل سير العمل وتحسينه.
- 9- ترشيد الموارد والإنفاق بما يعزز كفاءة المؤسسة التعليمية.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- 1- الحفاظ على التنافسية المؤسسية في القطاع التعليمي.
- 2- زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية والتحديات.
- 3- تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة.
- 4- رفع كفاءة الإجراءات والعمليات التعليمية والإدارية.
- 5- خلق بيئة عمل تحفز العاملين على المشاركة وتحمل المسؤولية.
- 6- تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية وصورتها لدى الطلاب والمستفيدين.

الفرق بين TQM والمواصفات الدولية (ISO):

- 1- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات داخل المنظمة والتعامل المباشر مع المستفيدين، بينما تهدف الأيزو إلى تطبيق معايير قياسية عامة على المنتجات والخدمات.
- 2- تُتيح TQM مرونة أكبر للتطبيق حسب طبيعة المنظمة، بينما الأيزو تتميز بالمعايير الموحدة لكل المؤسسات.

3- تعتبر TQM أكثر شمولية من الأيزو لأنها تشمل الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مجموعة من الخطوات المنظمة التي تساهم في تحقيق الأداء التنافسي وتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة. ومن أبرز هذه الخطوات:

التزام الإدارة العليا:

يبدأ تطبيق الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا بتطبيق البرنامج، من خلال تدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم TQM وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية. ويعد هذا الالتزام شرطاً أساسياً لضمان نجاح البرنامج (Daru, 2016).

صياغة الرؤية والفلسفة المؤسسية:

يجب على المؤسسة تحديد رسالة واضحة تحتوي على الأهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع العاملين لضمان توحيد الرؤى والجهود.

تشكيل مجلس للجودة:

يُنشأ مجلس للجودة يضم المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، للإشراف على تخطيط وتنفيذ برنامج الجودة الشاملة، ومتابعة تطبيقه في مختلف وحدات المؤسسة التعليمية.

وضع استراتيجية لإدارة الجودة:

يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات والخطط العامة للمؤسسة، مع تحديد أهداف واضحة لكل وحدة، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحسين المستمر.

تحديد نطاق التطبيق:

يقرر فيما إذا كان برنامج الجودة سيطبق على المؤسسة بأكملها أم يبدأ في قسم محدد، مع تقييم مدى استعداد القسم للتغيير وتطبيق الأساليب الجديدة.

تدريب العاملين:

يتم تحليل احتياجات التدريب وتحديد البرامج والمواضيع التدريبية لكل مجموعة، مع توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للبرامج التدريبية.

تطوير معايير قياس الأداء:

يجب التأكد من وضع معايير لقياس مدى تلبية الخدمات التعليمية لاحتياجات المستفيدين، وتعديل الأنظمة الحالية لضمان مطابقة النتائج مع هذه الاحتياجات.

تنفيذ برنامج الجودة الشاملة:

يشمل ذلك إدخال البرنامج في الهيكل التنظيمي، وتحديد كيفية التنفيذ، وتفويض الصلاحيات، وتوضيح الإجراءات العملية والموارد اللازمة لتسهيل التطبيق.

المتابعة والتقييم المستمر:

يجب مراقبة وتقييم نتائج البرنامج بشكل دوري، للتأكد من توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، ولضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الاعتراف بالنجاح والمكافأة:

يتضمن الإعلان عن النجاحات، ومكافأة الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتوسيع نطاق البرنامج ليشمل جميع أقسام المؤسسة.

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تواجه المؤسسات التعليمية تحديات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكمن معظمها في الأخطاء الإدارية والفنية: (جامعة بابل، 2023)

أولاً: الأخطاء الإدارية:

- 1- ضعف دعم الإدارة العليا أو عدم الالتزام المستمر.
- 2- التركيز على المكاسب الفورية بدلاً من الأهداف طويلة المدى.
- 3- عدم تدريب العاملين بالشكل الكافي أو تقصير برامج التدريب.
- 4- تجاهل فرق حل المشكلات أو اعتبار دورهم غير منتج.
- 5- وتلخيصاً، هناك أربعة عوامل رئيسية لنجاح برامج الجودة الشاملة:
- 6- التزام الإدارة العليا.
- 7- النظر بعين الاعتبار طويلة الأجل.
- 8- استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.
- 9- إنشاء فرق لحل المشكلات وتطويرها بشكل مستمر.

ثانيًا: الأخطاء الفنية:

- 1- افتراض التوزيع المعتدل عند رسم خرائط الرقابة دون التأكد من صحتها.
- 2- عدم فهم العلاقة بين البيانات والعمليات التي تتم مراقبتها.
- 3- إعادة حساب حدود الرقابة بشكل متكرر، مما قد يشوش على الهدف طويل المدى. (جامعة بابل، 2023)

العوامل المؤثرة في الجودة

تتأثر الجودة بعدة عوامل رئيسية، يمكن تصنيفها ضمن مدخلين أساسيين:

- 1- مدخل التحري والاكتشاف: يركز على فحص وضبط المنتجات والخدمات بعد إنتاجها.
- 2- مدخل الوقاية: يركز على نشاطات ضمان الجودة ومتابعة العمليات لمنع المشكلات قبل وقوعها، ويعتمد على التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة التعليمية.

عناصر إدارة الجودة الشاملة (W. Edward Deming)

تتضمن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية ما يلي:

- 1- خلق توافق بين الأهداف والخطط.
- 2- تبني فلسفة الجودة الجديدة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل فقط.
- 4- اختيار الموردين والمعلمين على أساس الجودة وليس السعر فقط.
- 5- متابعة المشكلات والعمل المستمر على تحسين النظام.
- 6- اعتماد طرق تدريب حديثة.
- 7- التحول من التركيز على الكم إلى التركيز على جودة التعليم.
- 8- التخلص من ثقافة الخوف داخل المؤسسة.
- 9- إزالة العوائق التي تمنع العاملين من الشعور بالفخر بعملهم.
- 10- تعديل أهداف الإنتاج أو الأداء دون فرض ضغوط غير واقعية.
- 11- تكوين سلوك فريق فعال ومتكامل.
- 12- إزالة الحواجز في الاتصال بين الإدارة والعاملين.
- 13- تقديم التدريب وإعادة التأهيل المستمر. (جامعة بابل، 2023)

فوائد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تتيح للمؤسسات التعليمية تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها العام. فقد أصبح الاهتمام بالجودة ضرورة استراتيجية نتيجة التنافس المتزايد بين المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية، وازدياد توقعات المستفيدين من

العملية التعليمية. وعليه، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق مجموعة من الفوائد الجوهرية، يمكن تلخيصها كما يلي: (جامعة بابل، 2023)

تحسين الربحية والقدرة التنافسية:

على الرغم من أن المؤسسات التعليمية ليست مؤسسات ربحية بالمعنى التقليدي، إلا أن تحسين جودة التعليم والخدمات الطلابية يسهم في تعزيز السمعة الأكاديمية للمؤسسة وزيادة قدرتها على جذب الطلاب، وبالتالي تحسين مركزها التنافسي. فالتركيز على الجودة وفق شعار "أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" يضمن تقليل الهدر في الموارد التعليمية والإدارية، وزيادة الكفاءة في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، مثل إدارة الصفوف، الموارد التعليمية، والخدمات الطلابية.

زيادة الفعالية التنظيمية:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تحسين الأداء وحل المشكلات، ما يعزز من التعاون بين الإدارات المختلفة ويقلل من الصراعات الداخلية. هذا النهج يسهم في تقليل معدل دوران العاملين، وتحسين العلاقات بين الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، ويعزز بيئة تعليمية أكثر استقراراً وكفاءة. تحقيق رضا الطلاب والمستفيدين:

تركيز إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين يعد من أبرز مزاياها، حيث تشمل مراقبة جودة العملية التعليمية منذ مرحلة التخطيط والتصميم الأكاديمي، مروراً بمرحلة التدريس، وصولاً إلى التقييم وخدمات ما بعد التخرج. تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسات التعليمية السعودية يسهم في رفع مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور، وتحقيق التوقعات الأكاديمية والمهنية، بما يعزز سمعة المؤسسة ويساعدها على الحفاظ على مكانتها في بيئة تعليمية تنافسية.

تعزيز ثقافة التحسين المستمر:

يسهم الوعي والالتزام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا في تبني ثقافة التحسين المستمر على مستوى المؤسسة التعليمية. وهذا يشمل تحسين الخطط التعليمية، تطوير المناهج، ورفع مستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية واللوجستية. وبهذا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة أكبر، مع توفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب والموظفين على حد سواء.

الاستعداد لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسات التعليمية السعودية على الالتزام بالمعايير المحلية والدولية للاعتماد الأكاديمي، مما يسهل عليها الحصول على اعتراف وطني ودولي، ويعزز قدرتها على المنافسة مع المؤسسات التعليمية المرموقة عالميًا (جامعة بابل، 2023).

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

يعد متغير إدارة الجودة الشاملة من أهم المتغيرات المستقلة في الدراسات الإدارية، حيث يمثل منهجًا متكاملًا يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية من خلال التركيز على الجودة في جميع العمليات والخدمات. ويتميز هذا المتغير بكونه متعدد الأبعاد، إذ يشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية التي توجه المؤسسات نحو تحقيق التميز والجودة المستدامة. ومن أبرز هذه الأبعاد: (لفتة، 2024)

1. التحسين المستمر

يشير هذا البعد إلى أن المؤسسات يجب أن تجعل التحسين المستمر هدفًا استراتيجيًا في جميع مجالات عملها. ولا يقتصر التحسين على جزء محدد من العمليات أو على فترة زمنية معينة، بل يجب أن يكون جزءًا من ثقافة المؤسسة بحيث يسعى الجميع إلى التطوير والتفوق في كل الأنشطة والخدمات المقدمة. ويعكس التحسين المستمر التزام المؤسسة بتطوير أدائها بشكل دائم، سواء على مستوى العمليات الداخلية أو على مستوى تقديم الخدمة للعملاء.

2. دعم الإدارة العليا

يمثل دعم الإدارة العليا عنصرًا محوريًا في نجاح إدارة الجودة الشاملة. فالالتزام القيادة العليا بالجودة يظهر من خلال توفير الموارد اللازمة، ووضع الأهداف الاستراتيجية والسياسات التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المتميز. كما يشمل هذا البعد الاهتمام برضا العملاء، وتبني المسؤولية الاجتماعية، وضمان الالتزام بأعلى معايير الجودة والكفاءة في جميع عمليات المؤسسة. ويعد التوجيه والدعم القيادي أساسًا لإرساء ثقافة الجودة وضمان نجاح مبادرات التحسين المستمر.

3. مشاركة العاملين

يعد إشراك جميع الموظفين في عملية إدارة الجودة الشاملة أمرًا جوهريًا، إذ يجب أن تشجع المؤسسة مشاركة كل فرد بغض النظر عن موقعه الوظيفي أو مستوى مسؤولياته. وتتيح هذه المشاركة للعاملين الإسهام بقدراتهم وخبراتهم، مما يخلق بيئة عمل تعاونية تدعم التحسين المستمر وتعزز الإنتاجية والكفاءة المؤسسية. كما تسهم المشاركة الفعالة في تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

4. التركيز على العملية التربوية والتعليمية

في المؤسسات التعليمية، يمثل التركيز على العملية التربوية والتعليمية بعداً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة. ويعني ذلك تصميم وتنفيذ استراتيجيات تعليمية تضمن جودة التعلم وفعالية البرامج والمقررات، مع مراعاة تلبية احتياجات الطلاب والمستفيدين. ويشمل هذا البعد تقييم الأداء التعليمي، تطوير المناهج، تحسين أساليب التدريس، وتبني أساليب تعليمية مبتكرة تركز على تحسين النتائج التعليمية وتعزيز قدرة المؤسسة على تقديم تعليم متميز ومستدام (لفتة، 2024)

تظهر أهمية هذه الأبعاد مجتمعة في كونها توفر إطاراً متكاملًا يوجه المؤسسات نحو تحقيق الأداء المتميز والقدرة التنافسية، إذ يعمل التحسين المستمر على رفع مستوى الجودة، ويضمن دعم الإدارة العليا توفير الموارد والتوجيه اللازم، بينما تساهم مشاركة العاملين في تعزيز الكفاءة والالتزام المؤسسي، ويعزز التركيز على العملية التعليمية تحقيق التميز في النتائج التعليمية والخدمات المقدمة. إن دمج هذه الأبعاد يعكس فلسفة شاملة لإدارة الجودة تضمن استدامة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

أن تبني هذه الأبعاد يرفع مستوى الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية (Kit Yeng, 2018؛ Al Khasabah, 2022).

المبحث الثاني: الأداء التنافسي

مفهوم الأداء

في السياق التنظيمي، يُشير الأداء إلى مدى كفاءة وفعالية الأفراد أو الفرق أو المؤسسات في تحقيق الأهداف المحددة. ويُعتبر الأداء مقياسًا شاملاً يعكس قدرة الأفراد أو المجموعات على إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح، وفق معايير محددة مسبقًا وفي إطار زمني معين (رحمون، 2014). ويشمل تقييم الأداء عادة مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد النهائية، القدرة على التعاون، ومستوى الابتكار في تنفيذ المهام (بن موسى، 2013).

ويمكن النظر إلى الأداء على أنه نتيجة الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، حيث يتم قياسها مقارنةً بالإمكانيات والموارد المتاحة، بما في ذلك الوقت والمهارات والتمويل. ويعكس الأداء مدى استجابة الأفراد أو الفرق لمتطلبات العمل وتحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة الجوانب السلوكية والتنظيمية المرتبطة بالمهام والعمليات الضرورية لإتمام الأهداف المحددة.

بذلك، يُعد الأداء مؤشرًا مركزيًا على مدى قدرة المؤسسات على إدارة مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو يعكس جودة التخطيط والتنفيذ والتنسيق بين مختلف عناصر العمل المؤسسي.

مفهوم الأداء التنافسي

في ظل بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة، يبرز الأداء التنافسي كعنصر جوهري لبقاء ونمو المؤسسات. فهو لا يقتصر على تحقيق الأرباح أو زيادة الحصة السوقية، بل يشمل قدرة المؤسسة على تجاوز منافسيها بشكل مستدام عبر تبني استراتيجيات فعالة واستغلال الموارد الداخلية والخبرات بشكل أمثل.

يعكس الأداء التنافسي قدرة المؤسسة على التميز في مجالات محددة تهتم بها الأسواق والعملاء، مثل الابتكار، جودة المنتجات والخدمات، كفاءة العمليات، وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق. ويعد الأداء التنافسي مقياسًا لقدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية وغير مالية تفوق تلك التي يحققها المنافسون، بما يعزز مكانتها وقدرتها على الاستدامة في السوق.

ويشير الأداء التنافسي أيضًا إلى قدرة المؤسسة على التأثير الفعال في العوامل الحاسمة للنجاح، مثل الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة، بهدف تحقيق مستويات أداء تفوق المنافسين. كما يعكس الأداء التنافسي قدرة المؤسسة على الجمع بين الابتكار، التميز في الخدمة، وتجربة العملاء المتميزة لتحقيق مركز ريادي في السوق، وضمان استخدام الموارد بفعالية لرفع الربحية والنمو والقيمة السوقية.

بذلك، يُعد الأداء التنافسي عملية مستمرة تتطلب من المؤسسات التكيف المستمر مع التغيرات، وتحسين قدراتها ومواردها، بما يضمن الحفاظ على مركزها في السوق وتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة والابتكار ورضا العملاء، وهو المؤشر الرئيسي لقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية ملموسة ومستدامة.

ويعرفه على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق التميز الأكاديمي والإداري مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال جودة العمليات، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار والتحسين المستمر (Kit Yeng, 2018).

عناصر تعزيز الأداء التنافسي

يعتمد تحسين الأداء التنافسي على التعرف على الفجوات والانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والعمل على معالجتها بطريقة استراتيجية لضمان تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والتميز المؤسسي. وتستند هذه العملية إلى مجموعة من العناصر الأساسية المرتبطة بأداء الموظفين وقدراتهم التنظيمية والفنية، وهي كما يلي:

1. الإلمام بمتطلبات العمل

يتضمن هذا العنصر فهمًا شاملاً لكل ما يتعلق بالمهام والواجبات الوظيفية، بما يشمل الكفاءات الفنية والمهنية والمعرفة العامة بالمجال، بالإضافة إلى التعرف على كافة الجوانب المرتبطة بالعمل. فالفهم العميق لمتطلبات العمل يُمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. جودة الأداء

يشير هذا البعد إلى مدى وعي الموظفين بطبيعة الأعمال التي يقومون بها، وقدرتهم على تنفيذ المهام بدقة وكفاءة. وتشمل جودة الأداء المعرفة الفنية، المهارات، والالتزام بإتمام المهام وفق المعايير المحددة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنجاز ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

3. حجم العمل المنجز

يركز هذا العنصر على كمية العمل التي يمكن للموظف إنجازها ضمن ظروف العمل الطبيعية، ومدى سرعة إنجاز هذه المهام. ويعكس هذا البعد الإنتاجية الفعلية للموظف، ويتيح للمؤسسة قياس الأداء الفردي والجماعي بشكل موضوعي.

4. الاستمرارية والموثوقية

يتعلق هذا البعد بالجدية والانضباط في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام في المواعيد المحددة دون الحاجة إلى إشراف مستمر. وتُعد الاستمرارية والموثوقية مؤشرات أساسية لتقييم الأداء الفردي والجماعي، كما تساهم في تعزيز كفاءة توزيع العمل وتنظيم العمليات داخل المؤسسة (عصمت، 2011).

العوامل المؤثرة على تعزيز الأداء التنافسي

لفهم آليات تحسين الأداء التنافسي، يجب التعرف على العوامل المؤثرة في مستويات الأداء الفردي والجماعي، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1. العوامل التقنية

تشمل هذه العوامل التطور التكنولوجي، جودة المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل المتبعة. تؤثر هذه الجوانب بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وأداء الأفراد، حيث تساهم جودة الآلات والأساليب العلمية في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

2. العوامل البشرية

تمثل العوامل البشرية القدرات الفعلية للأفراد على أداء مهامهم، بما يشمل المعرفة، الخبرة، التدريب، المهارات، والدوافع الشخصية والمهنية. وتعتبر هذه العوامل محورية في تحسين الأداء التنافسي، إذ تساهم في تحفيز الموظفين وتمكينهم من المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الحسين، 2012).

الوسائل الواجب توأفها لتعزيز الأداء التنافسي

لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، يجب توفير مجموعة من الأدوات والموارد التي تدعم الأداء الفردي والجماعي، ومن أبرزها:

1. تعزيز نقاط القوة

يتمثل هذا الأسلوب في التركيز على تطوير مواهب الموظفين وقدراتهم الطبيعية بدلاً من الانشغال فقط بتصحيح نقاط الضعف. ويساعد هذا النهج على صقل المهارات وتعزيز الأداء بطريقة إيجابية، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العامة.

2. ربط الرغبة بالمهام

يشمل هذا العنصر تحفيز الموظفين من خلال مواءمة المهام مع اهتماماتهم وقدراتهم، مما يرفع مستوى التفاعل والالتزام ويحفزهم على تحقيق أداء متميز.

3. التوافق بين الأهداف الشخصية والعمل

يعزز هذا الأسلوب العلاقة بين أهداف الموظفين الشخصية ومتطلبات العمل، حيث يساهم إظهار أثر تحسين الأداء على تحقيق الأهداف الفردية في زيادة الانخراط والتحفيز، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

تشكل هذه العناصر والعوامل والوسائل إطاراً متكاملًا لتحسين الأداء التنافسي، حيث تضمن تطوير قدرات الموظفين، تعزيز جودة العمل، ورفع كفاءة العمليات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في السوق.

المبحث الثالث

العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي

مقدمة:

يشهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في ضوء التوجهات التنموية الحديثة ورؤية المملكة 2030، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على رفع مستوى كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلًا إداريًا استراتيجيًا يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة من خلال التركيز على تطوير العمليات، وتمكين الموارد البشرية، وتحقيق رضا المستفيدين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر.

إن العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي تمثل محورًا أساسيًا في الفكر الإداري المعاصر، حيث تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة بصورة منهجية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وأكثر فاعلية في استثمار مواردها، وأكثر تميزًا في مخرجاتها مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية في الإدارة. فالأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية لا يقتصر على تحقيق نتائج أكاديمية مرتفعة فحسب، بل يشمل جودة الخدمات التعليمية، وكفاءة العمليات الإدارية، وسمعة المؤسسة، وقدرتها على الاستجابة لتوقعات المستفيدين.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملية التربوية والتعليمية، وبين مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية. كما يتناول الأثر الذي يمكن أن تُحدثه هذه الأبعاد في بناء ميزة تنافسية مستدامة، بما يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة تعليمية تتسم بالتغير والمنافسة المتزايدة.

أثر دعم الإدارة العليا على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية

تُعد الإدارة العليا من أهم عناصر النجاح التنظيمي في أي مؤسسة تعليمية، إذ تمثل المركز الرئيسي لصنع القرار الاستراتيجي وتوجيه الموارد وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وفي ضوء التحديات التنافسية المتزايدة التي تواجه قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، برزت أهمية الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية، سواء على مستوى المدارس أو الجامعات أو الإدارات التعليمية في مختلف المناطق. ويتمثل هذا الدور في وضع الرؤى الاستراتيجية، وتحديد الأولويات، وتوفير الدعم اللازم لتطبيق المبادرات التي تضمن تحسين جودة التعليم، ورفع مستوى الخدمات التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

في سياق التعليم السعودي، ارتبط الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على تحقيق جودة الخدمات التعليمية، والمرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية، وكفاءة استخدام الموارد، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين. ويُعد دعم الإدارة العليا متغيرًا أساسيًا في هذا السياق، إذ يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تعزز مكانتها في بيئة تنافسية ديناميكية.

الإدارة العليا ودورها في تعزيز الأداء التنافسي

1. دعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي

يلعب دعم الإدارة العليا دوراً محورياً في صياغة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، حيث يساعد في تحديد الأهداف التنافسية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. فالإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع رؤية مستقبلية واضحة تسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية بما يتماشى مع متطلبات البيئة التعليمية ومتطلبات التنافسية. وتُعد الرؤية الاستراتيجية الواضحة والموارد الكافية التي توفرها الإدارة العليا من أهم أسس الارتقاء بالأداء المؤسسي نحو مستويات أعلى من التنافسية، إذ يمكن من خلالها بناء نظم إدارية أكثر فعالية وكفاءة، وتعزيز المرونة المؤسسية، وتمكين العاملين من المساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

توصلت دراسات في السياق السعودي إلى أن وجود رؤية استراتيجية مدعومة من الإدارة العليا يسهم في رفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسات التعليمية، نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي المدعوم من القادة يسهم في توجيه المعطيات التنظيمية نحو تحقيق التميز المستدام. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة حول تطوير أداء إدارات التعليم بالملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية إلى أن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات متعددة في تطوير أدائها التنافسي، وأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يمثل عنصراً مهماً في دعم التنافسية، وهو ما يتطلب دعمًا واضحًا من الإدارة العليا لتنفيذه بنجاح (البارقي، 2021).

2. دعم القيادة العليا وجودة الأداء التنظيمي

يدل دعم الإدارة العليا على اهتمام القيادة العليا بضمان جودة التعليم وتحسين العمليات داخل المؤسسة. فالإدارة العليا القوية يمكن أن تركز قدراتها في بناء بيئة تنظيمية تشجع على الاستخدام الأمثل للموارد، وتنفيذ سياسات الجودة الشاملة، وتحفيز العاملين على الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية. وعندما يصبح دعم الإدارة العليا جزءاً من الثقافة التنظيمية، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على جميع مستويات الأداء التنظيمي، بما في ذلك جودة التعليم، والتفاعل مع المستفيدين، والابتكار في الخدمات التعليمية.

وقد أظهرت دراسات مرتبطة بالقيادة في السياق السعودي أن القيادة الأكاديمية تؤثر في الأداء المؤسسي العام من خلال دعم تطوير الأداء المستدام، سواء على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي، مما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين دعم القيادة العليا للأداء وتحقيق نتائج متفوقة (الحربي، 2025).

3. التمكين الإداري وسلوك العاملين

يسهم دعم الإدارة العليا في تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، مما يعزز من التفاعل الإيجابي بين القيادة والعاملين، وينعكس ذلك في رفع جودة الأداء الوظيفي. فتمكين العاملين ينشط دوافعهم ويزيد من مشاركتهم الفاعلة في عمليات التحسين، ما يفضي إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، يرتبط دعم الإدارة العليا بقدرتها على تشجيع ثقافة المشاركة الفعالة لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وهو ما ينعكس إيجابيًا في رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين، وتحسين نوعية الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يعد أحد العوامل الأساسية في تحقيق التميز التنافسي.

أثر دعم الإدارة العليا في نماذج تطبيقية

يمكن تفسير أثر دعم الإدارة العليا في تعزيز الأداء التنافسي من خلال عدد من المداخل التطبيقية:

أ. توجيه الموارد نحو التحسين المستمر:

الإدارة العليا يمكنها تخصيص الميزانيات والأفراد والوقت الكافي لدعم برامج التحسين المستمر، وهو ما يساهم في تطوير جودة التعليم ورفع مستويات الأداء المؤسسي.

ب. دعم نظم التقييم والمتابعة:

من خلال دعم الإدارة العليا، يمكن تصميم وتنفيذ نظم تقييم فعالة تقيس الأداء المؤسسي، وتعزز من اكتشاف نقاط القوة والضعف، مما يسهل اتخاذ إجراءات تصحيحية واستباقية.

ج. تعزيز ثقافة الجودة الشاملة:

عندما تعتمد الإدارة العليا الجودة كقيمة استراتيجية، فإن ذلك يعزز ثقافة العمل داخل المؤسسة ويضمن مشاركة جميع المعنيين في تحقيق الأهداف التنافسية (الحربي، 2025).

يتضح من الدراسات النظرية والتطبيقية أن دعم الإدارة العليا يشكل عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء التنافسي داخل المؤسسات التعليمية السعودية. فدور الإدارة العليا لا يقتصر على وضع الخطط والسياسات فحسب، بل يشمل أيضاً توجيه الموارد، وتمكين العاملين، وتطبيق أساليب قيادية تضمن التحسين المستمر. ويساهم هذا الدعم في تطوير جودة الخدمات التعليمية، وتحقيق مرونة تنظيمية أعلى، وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة ديناميكية. وعلى ضوء ذلك، يتعين على المؤسسات التعليمية في السعودية أن تضمن وجود دعم واضح ومباشر من القيادة العليا لضمان تحسين الأداء التنافسي بشكل مستدام، واستخدام أساليب قياس أداء فعالة تعمل على تعزيز القيم التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أثر التحسين المستمر على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية المتزايدة والتغيرات المستمرة، أصبح التحسين المستمر عنصراً محورياً في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية. يُنظر إلى التحسين المستمر كعملية ديناميكية تهدف إلى الارتقاء بالعمليات التعليمية والإدارية بشكل دائم، عبر تقييم الأداء، تحديد نقاط الضعف، ومعالجتها بصورة متسقة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة واستدامة الميزة التنافسية.

يتقاطع مفهوم التحسين المستمر مع إدارة الجودة الشاملة، إذ يعد أحد مبادئها الأساسية، ويتجسد في اعتماد المؤسسات التعليمية على استراتيجيات تحسين منهجية تعزز من كفاءة العملية التعليمية وتمنحها القدرة على

مواكبة التغيرات والمتطلبات الحديثة في التعليم. وبالتالي، فإن التحسين المستمر لا يرتبط فقط بتعديل عمليات العمل، بل يشمل تغيير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة التعلم والتحسين الذاتي.

أولاً: ماهية التحسين المستمر في التعليم

التحسين المستمر هو نهج إداري يركز على السعي الدائم نحو أداء أفضل في جميع جوانب المؤسسة التعليمية، من مناهج تدريس، إلى نظم التقييم، وصولاً إلى الخدمات الإدارية والبيئة التعليمية. ويقوم هذا النهج على استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، وتقييم العمليات بشكل دوري، والعمل على تطويرها بدلاً من الاكتفاء بالوضع الحالي. ويُعد التحسين المستمر عنصراً أساسياً في منهجيات الجودة الشاملة، إذ يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير، وتستثمر في تطوير الكفاءات البشرية والعملياتية داخل المؤسسة التعليمية. هذا ما ظهر بوضوح في دراسة عن واقع التحسين المستمر في المدارس الأهلية بالمدينة المنورة، التي أكدت وجود تطبيق فعلي للتحسين المستمر ضمن معايير الجودة الشاملة، ودوره في تطوير الممارسات التعليمية والإدارية بالمؤسسات المدرسية (الأحمدي، 2024).

ثانياً: الربط بين التحسين المستمر والأداء التنافسي

1. التحسين المستمر وجودة الأداء المؤسسي

يساهم التحسين المستمر في تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية بطرق متعددة، من أهمها: التركيز على تقييم الأداء وتحليل النتائج بشكل منتظم، ما يمكن القادة الإداريين من تحديد الفجوات بين النتائج المرجوة والنتائج الفعلية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها. تحسين بيئة العمل التعليمية عبر تشجيع ثقافة التعلم والتحسين الذاتي بين المعلمين والقيادات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المهني.

ويظهر دور التحسين المستمر في تحسين جودة الأداء التنافسي من خلال المقارنة مع التجارب الدولية والمحلية، حيث يُنظر إلى المؤسسة التي تعتمد نهج التحسين المستمر على أنها قادرة على تقديم خدمات تعليمية متميزة تتجاوز ما يقدمه المنافسون في السوق التعليمية.

2. تطبيق التحسين المستمر في السياق السعودي

تُعد المملكة العربية السعودية من الدول التي شرعت في تطوير إطار الجودة التعليمية في ضوء رؤيتها 2030، حيث يتم اعتماد معايير أداء تتطلب التحسين المستمر كجزء من نظم الاعتماد والتقويم المؤسسي. وفي هذا الإطار، يشير بحث حول تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالمملكة إلى أهمية عناصر عدة مثل دعم القيادة، وبناء فرق عمل مرنة، والتركيز على التدريب والتطوير المستمر وابتكار حلول تحسين، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية أكثر تنافسية ومرونة في مواجهة التغيرات.

كما يبيّن بحث آخر أن الاعتماد على منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي يتطلب توفر متطلبات إدارية وبشرية وتقنية تُمكن المؤسسة من تصميم وتنفيذ برامج تحسين فعالة، مع مواجهة التحديات المتعلقة بثقافة

التحسين والمشاركة الفاعلة. وتبرز هذه الدراسة دور التحسين المستمر في تمكين المؤسسات التعليمية من تبني ممارسات تطوير الأداء بشكل بنوي ومنهجي (ابن مكد، 2024).

التحسين المستمر كمحدد رئيسي في الأداء التنافسي

1. التحسين المستمر كمصدر للميزة التنافسية

عندما تعتمد المؤسسة التعليمية سياسات التحسين المستمر، فإنها تصبح أكثر قدرة على:

- التكيف مع المتغيرات التعليمية الجديدة من خلال تعديل الخطط والأساليب التعليمية بسرعة وفاعلية.
- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستفيدين — من طلاب وأولياء أمور وجهات تنظيمية — من خلال تحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية بشكل متواصل.
- اعتماد القرارات المبنية على البيانات وتحليل النتائج، ما يسهم في توجيه استراتيجيات المؤسسة بشكل أكثر فعالية واستدامة.
- ولذلك يُنظر إلى التحسين المستمر كاستراتيجية تنافسية للأداء المؤسسي، إذ يمنح المؤسسات التعليمية قدرة أكبر على البقاء والتميز في بيئة تتسم بالتنافسية المتزايدة.

التحديات المتعلقة بتطبيق التحسين المستمر

رغم الفوائد العديدة، يواجه تطبيق التحسين المستمر عدة تحديات من بينها:

- غياب ثقافة التحسين في بعض المؤسسات التعليمية، ما يجعل من الصعوبة تكوين فرق عمل متجانسة وقادرة على تنفيذ مبادرات التطوير.
- نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم برامج التحسين المستمر، وخاصة في الجهات التعليمية الأصغر أو غير الممولة بشكل جيد.
- افتقار إلى نظم قياس وتقييم الأداء الدقيقة التي تمكن القادة من متابعة التحسينات واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.
- وتشير الدراسات إلى أن التعامل مع هذه التحديات يتطلب التزامًا تنظيميًا قويًا من القيادات التعليمية، وتطوير مهارات العاملين في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

يتضح من تحليل الأدبيات أن التحسين المستمر يمثل أحد الركائز الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية. فهو يساعد في رفع جودة الأداء المؤسسي عبر تطوير العمليات، وتمكين العاملين، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والمتطلبات الحديثة. وتُظهر الأدلة البحثية أن المؤسسات التعليمية التي تعتمد على منهجيات التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على التكيف وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنافسي، مما يضعها في موقع قوة مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل هذا المبدأ.

ولذلك، فإن تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية السعودية يمثل خطوة أساسية نحو تطوير منظومة التعليم وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية.

أثر مشاركة العاملين على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

تُعد مشاركة العاملين أحد الركائز الأساسية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتمثل قوة دافعة رئيسية لتعزيز الأداء التنافسي داخل المؤسسات التعليمية. تُشير الأدبيات إلى أن مشاركة العاملين لا تقتصر على تنفيذ المهام المطلوبة فحسب، بل تمتد لتشمل إشراكهم في التخطيط وصنع القرار، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي بطرق مبتكرة وفعالة.

1. مفهوم مشاركة العاملين وأهميتها

تشير الدراسات التربوية والإدارية إلى أن مشاركة العاملين تعني إشراك جميع أفراد المؤسسة — من معلمين وإداريين — في عمليات صنع القرار اليومي والعمليات التشغيلية، وهو ما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة. يعزز هذا النهج الالتزام المؤسسي ويحفز العاملين على المبادرة والمساهمة الفعالة في تحسين الخدمات والعمليات التعليمية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنافسي للمؤسسة.

إشراك العاملين في التخطيط وتنفيذ السياسات التعليمية يمنحهم ثقة أكبر، ومسؤولية أوسع، وقدرة أعلى على الإبداع، مما يساعد المؤسسة على الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية لمتطلبات البيئة التعليمية المتغيرة.

2. مشاركة العاملين وتحسين الجودة المؤسسية

تُظهر الأبحاث أن تمكين العاملين عبر مشاركتهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتنفيذ الإجراءات بشكل أكثر دقة وفعالية. فعندما يشعر المدرسون والإداريون بأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار وأن لديهم دورًا حقيقيًا في توجيه السياسات التعليمية، يصبح لديهم الدافع الأكبر لبذل جهد إضافي في تنفيذ المهام، والابتكار في الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة.

في السياق التعليمي، ترتبط مشاركة العاملين أيضًا بتحسين التفاعل بين القيادة التربوية والكوادر التعليمية، بما يوفر بيئة عمل أكثر انسيابية وتعاونًا. إذ يحصل العاملون على فرصة للتعليم والتطوير، ويستطيعون تحسين إجراءاتهم العملية، مما يرتقي بمستوى الأداء التعليمي العام للمؤسسة.

3. العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء التنافسي

يرتبط الأداء التنافسي للمؤسسة التعليمية بتحقيق مستويات عالية من الجودة والفعالية في الخدمات التعليمية المقدمة مقارنةً بالمؤسسات الأخرى. وتُعد مشاركة العاملين عاملاً مهمًا في زيادة الابتكار التنظيمي وتحسين عمليات اتخاذ القرار؛ حيث تساهم مشاركتهم في وضع الحلول العملية للمشكلات وتطوير الآليات التربوية بما يتناسب مع متطلبات التنافسية التعليمية.

تساهم مشاركة العاملين أيضًا في تحقيق تكامل بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والجهود التشغيلية اليومية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنافسية مثل تحسين جودة المخرجات التعليمية، وزيادة رضى المستفيدين، والاستجابة السريعة للمتغيرات المؤسسية.

4. الممارسات التربوية الداعمة لمشاركة العاملين

هناك مجموعة من الممارسات التي تعزز مشاركة العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ومنها:

إشراك العاملين في قرارات التخطيط والتنفيذ، واستخدام ملاحظاتهم في إعداد السياسات التعليمية.

إعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أوسع، مما يدفعهم نحو المساهمة الفعالة في تحسين جودة الأداء.

تهيئة بيئة تشاركية مفتوحة تحفز على الحوار البناء والتعاون بين العاملين والإدارة.

يمكن القول إن مشاركة العاملين تعد عنصرًا محوريًا في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية السعودية، وذلك لأنها تعمل على زيادة التفاعل بين العاملين والإدارة، وتعزز من قدراتهم على الابتكار والتطوير، كما تسهم في تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات الفعالة. من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في العمليات التنظيمية، تزداد فرص المؤسسة في تحقيق تميز تنافسي واضح ومستدام في البيئة التعليمية.

أثر التركيز على العملية التربوية والتعليمية في تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها نظم التعليم عالميًا، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بإعادة النظر في ممارساتها التربوية والتعليمية لتحقيق ميزة تنافسية واضحة ومستدامة. ويتجاوز مفهوم الأداء التنافسي مجرد تحقيق نتائج أكاديمية جيدة؛ إذ يشمل تحسين جودة العملية التربوية والتعليمية بحيث تكون المؤسسة قادرة على التميز في تقديم خدمات تعليمية فعالة، تواكب احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتضعها في موقع تنافسي مقارنةً بنظيراتها. ويُعد التركيز على العملية التربوية والتعليمية أحد العناصر الجوهرية في هذا السياق، إذ يتضمن مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تسهم في تطوير جودة التدريس والتعلم، وتحسين بيئة التعلم، وتفعيل دور المعلم والمتعلم في العملية التعليمية.

التركيز على العملية التربوية والتعليمية لا يقتصر فقط على الجانب الأكاديمي، بل يشمل أيضًا الاستراتيجيات التعليمية، المناهج، التدريس القائم على الكفاءة، والتقويم البناء الذي يدعم تطوير أداء الطلاب والمساهمة في تحسين مخرجات التعليم بصورة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق جودة أعلى.

أولاً: مفهوم التركيز على العملية التربوية والتعليمية

يشير التركيز على العملية التربوية والتعليمية إلى الاهتمام بالمنهج لتطوير الأساليب التعليمية والتربوية داخل المؤسسة، بحيث تسهم في تحسين خبرة التعلم والتعلم لدى الطلاب، وتطوير قدرات المعلمين، وتنظيم بيئة تعليمية محفزة. ويتضمن هذا التركيز عدة مكونات أساسية: جودة المناهج، تنوع الاستراتيجيات التعليمية،

الاعتماد على تقويمات بناءً، وتوظيف التكنولوجيا بشكل يدعم العملية التربوية، كل ذلك في إطار رؤية تربوية تستهدف تقديم تعليم ذو جودة عالية يواكب المعايير الدولية.

وقد أظهرت الدراسات أن تحسين جودة التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين مخرجات العملية التعليمية، وبتطوير قدرات الطلاب لمواكبة متطلبات العصر الحديث، بما يساهم في الارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية في المجتمع التعليمي الأكبر. فالعملية التربوية ليست مجرد تسليم للمعارف، بل هي بيئة متكاملة تتفاعل فيها العناصر البشرية والمادية والتقنية لتحقيق أهداف المؤسسة (البارقي، 2021).

ثانياً: العلاقة بين تحسين العملية التربوية والتعليمية والأداء التنافسي

1. تحسين جودة العملية التربوية والتعليمية كعامل تنافسي

عندما تركز المؤسسة التعليمية على جودة العملية التربوية والتعليمية، فإنها ترتقي بأسلوب التدريس والتعلم، وتعمل على تحديث المناهج وتطبيق ممارسات تربوية حديثة، مثل التعلم النشط، التقييم البنّاء، والتعلم القائم على المشروعات. وهذا بدوره يعزز جودة المخرجات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب على المستويات المختلفة.

وقد أكدت دراسات تربوية أن جودة التعليم وتطويرة يحسنان من الأداء العام للمؤسسة وتزيد من قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى التي تهمل هذه الجوانب. فكلما ارتفع مستوى جودة العملية التعليمية، ارتفعت سمعة المؤسسة، وتحسن أداء خريجها، مما ينعكس إيجابياً على تصنيف المؤسسة وتنافسيتها في السوق التعليمية (البارقي، 2021).

2. دور العملية التربوية في تطوير الأداء المؤسسي

يرتبط تحسين العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة في إدارة مواردها وتوجيه جهودها نحو تحقيق جودة تعليمية متفوقة. فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يوفر آليات واضحة لتطوير المناهج، تدريب المعلمين، استخدام التكنولوجيا التعليمية، وتقييم نتائج التعلم بشكل مستمر، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وقد أشارت دراسة تربوية حديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم السعودي يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة التعليم، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من التنافسية، خصوصاً عندما ترتبط السياسات التعليمية بتحسين مخرجات التعلم.

3. تحسين العملية التربوية والتعليمية وتنمية مهارات المتعلمين

من أبرز مزايا التركيز على العملية التربوية هو تنمية مهارات الطلاب المتنوعة التي تتجاوز المتطلبات الأكاديمية الأساسية لتشمل مهارات التفكير النقدي، الإبداع، التعاون، والقدرة على حل المشكلات. وهذه المهارات أصبحت من المعايير الأساسية التي يتم من خلالها تقييم التعليم في مختلف الدول، وتُعد دليلاً على جودة تعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية (البارقي، 2021).

وبالتالي، فإن عملية تعليمية تركز على تطوير هذه المهارات لا ترفع فقط من مستوى الطلاب داخل البيئة التعليمية، بل تجهّزهم لمواجهة تحديات سوق العمل والمجتمع، مما يعزز من قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خريجين أكثر استعدادًا للمنافسة وتحقيق أداء متميز.

ثالثًا: ممارسات تربوية تعزز التركيز على العملية التعليمية

لتحقيق تركيز فعال على العملية التربوية التعليمية داخل المؤسسات السعودية، يجب تنفيذ مجموعة من الممارسات الأساسية:

أ. تطوير المناهج التعليمية بشكل دوري:

ينبغي أن تتماشى المناهج مع معايير الجودة الحديثة ومتطلبات سوق العمل، وتُعزز من قدرة الطلاب على فهم واستخدام المعارف والمهارات في بيئات متعددة.

ب. تدريب وتطوير المعلمين:

الاستثمار في تدريب المعلمين على أساليب التدريس الحديثة، تقييم التعلم البنّاء، واستخدام التكنولوجيا التعليمية يعزز من جودة التعلم.

ج. تعزيز استخدام التكنولوجيا التعليمية:

توظيف أدوات التعليم الرقمي والتعلم المدمج يعزز من فعالية العملية التعليمية، ويقدم تجارب تعلم أكثر تفاعلاً ومرونة للطلاب (السمارة، 2024).

د. التقييم البنّاء والمتنوع:

استخدام أساليب تقييم متنوعة تعكس أداء الطلاب في فهم المفاهيم وتحقيق مستويات عالية من التفكير يعزز من جودة التعليم ويظهر أداءً تربوياً يتفوق على الأساليب التقليدية (السمارة، 2024).

يتضح من التحليل أن التركيز على العملية التربوية والتعليمية يمثل عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية السعودية. إذ إن تطوير جودة التعليم، وتنمية مهارات الطلاب، وتبني ممارسات تربوية حديثة ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، ويمنحها قدرة أعلى على المنافسة في البيئة التعليمية المتغيرة. وتُعد عملية التحسين المستمر في العملية التعليمية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الجودة الشاملة، التي تسعى إلى إبراز أداء مؤسسي متميز يتناسب مع التطلعات التعليمية لرؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

بعد أن استعرض البحث الإطار النظري بما تضمنه من الإطار العام للبحث ودراسات سابقة، يقدم البحث فيما يلي عرضاً منهجياً للبحث الميداني وإجراءاته، وذلك من خلال عرض أهدافه، وبناء أداة البحث وتقنيها، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية، حيث يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث، ولأفراد مجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وكيفية تصميمها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات في تقنين أداة البحث وتحكيمها وتطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، ويهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، وقد تم اتباع المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك باستخدام الاستبانة لدراسة أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية. حيث تم خلاله استطلاع آراء جميع أفراد عينة الدراسة مما يمكن الباحث من تقديم وصف متكامل ودقيق لذلك الواقع بواسطة (الاستبانة). ولا يقتصر على ذلك وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك بتضمينه قدراً من التفسير لهذه البيانات.

كما أن المنهج الوصفي التحليلي، يُعدّ من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، كونه لا يقتصر على وصف الظاهرة فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل الأسباب والنتائج والتفاعلات المرتبطة بها. ويُستخدم هذا المنهج في دراسة العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدى تأثير أحدها على الآخر. وفي هذا البحث، يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى وصف أنماط إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

مجتمع الدراسة:

عرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد الذين يكونوا موضوع مشكلة البحث، ويتكون مجتمع البحث من جميع المؤسسات التعليمية العاملة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك المدارس والجامعات الخاصة والعامة،

إضافةً إلى العاملين فيها من إداريين، معلمين، وموظفين المشاركين في العمليات التعليمية والإدارية اليومية. ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى دراسة أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في مختلف مستويات التعليم بالمملكة.

عينة الدراسة:

عرفت عينة البحث بأنها أي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي يمكن من خلالها جمع البيانات بصورة مباشرة وتكون هذه العينة في الغالب محددة في عدد أفرادها، نظرًا لاتساع حجم مجتمع البحث وصعوبة دراسة كافة أفرادها، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة لهذا المجتمع، وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل متوازن. تم اختيار عينة الدراسة من المؤسسات التعليمية العاملة في مدينة الرياض، شاملةً المدارس والجامعات الخاصة والعامة، وكذلك العاملين فيها من إداريين، معلمين، وموظفين المشاركين في العمليات التعليمية والإدارية اليومية. ولضمان تمثيل شامل ودقة في النتائج، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تصنيف المؤسسات وفق نوعها (حكومية/خاصة) والمستوى التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، وجامعات)، ثم اختيار المشاركين عشوائياً من كل طبقة.

بلغ حجم العينة الإجمالي [46] مشاركاً، مع مراعاة التوازن بين الجنسين، الخبرة العملية، والمستوى الوظيفي، لضمان شمولية البيانات وتحقيق نتائج موثوقة تعكس الواقع الفعلي لتبني إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تعزيز الأداء التنافسي في مدينة الرياض.

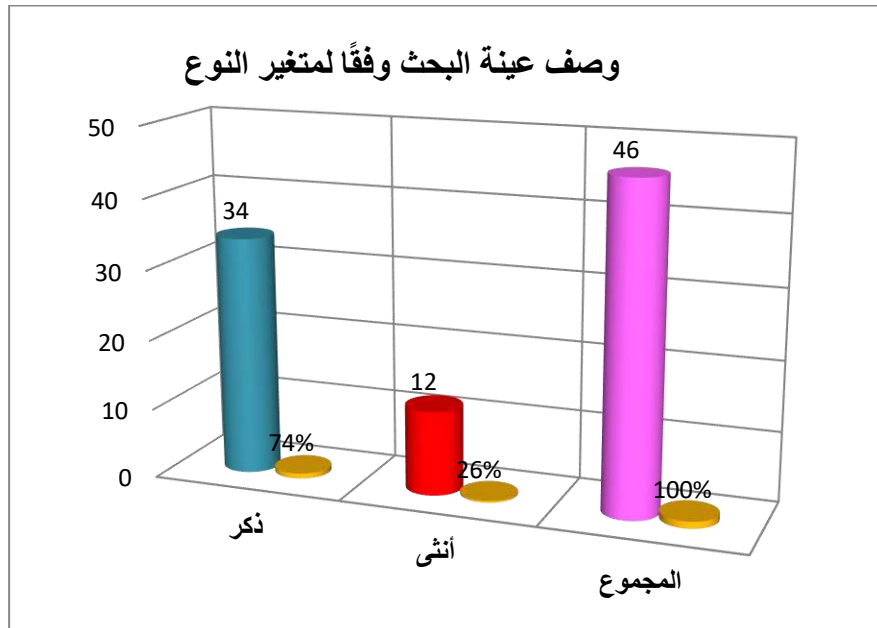
الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

توزيع عينة البحث حسب النوع

جدول (1-3): وصف عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	34	74%
أنثى	12	26%
المجموع	46	100%

يتضح من الجدول أن عينة البحث بحسب متغير النوع قد تضمنت (34) من فئة ذكر بنسبة مئوية (74%) و (12) من فئة أنثى بنسبة مئوية (26%) كما هو موضح بالشكل.



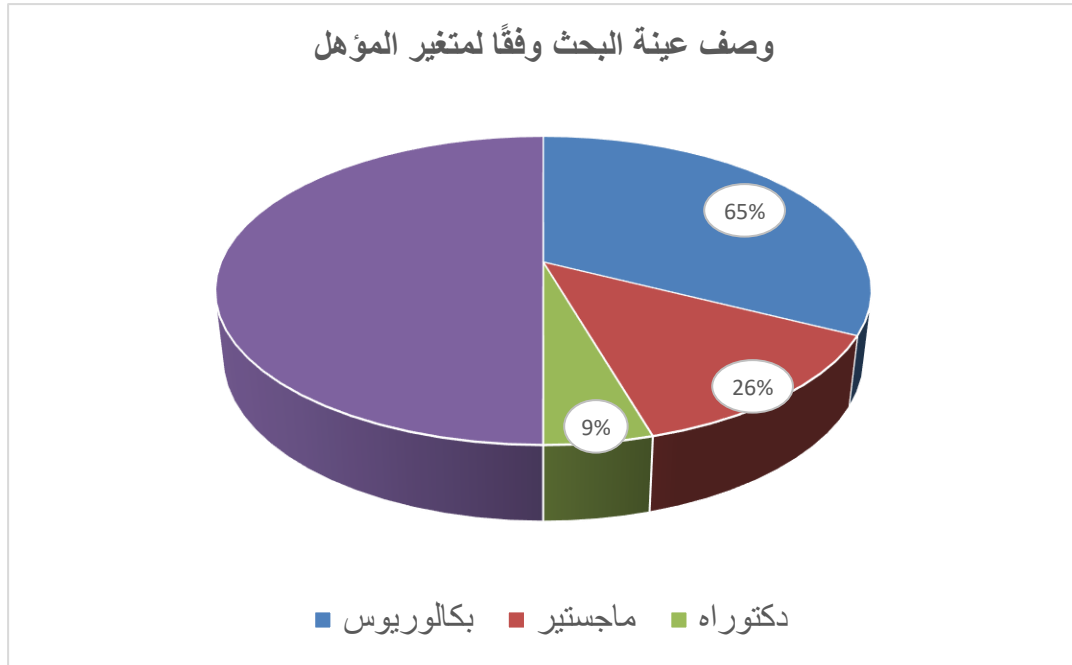
شكل (1-3): وصف عينة البحث بحسب النوع

توزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي

جدول (2-3): وصف عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس أو أدنى	30	65%
ماجستير	12	26%
دكتوراه	4	9%
المجموع	46	100%

يتضح من الجدول أن عينة البحث بحسب متغير المؤهل قد تضمنت (30) من فئة بكالوريوس أو أدنى بنسبة مئوية (65%)، و (12) من فئة ماجستير بنسبة مئوية (26%)، و (4) من فئة دكتوراه بنسبة مئوية (9%)، كما هو موضح بالشكل.



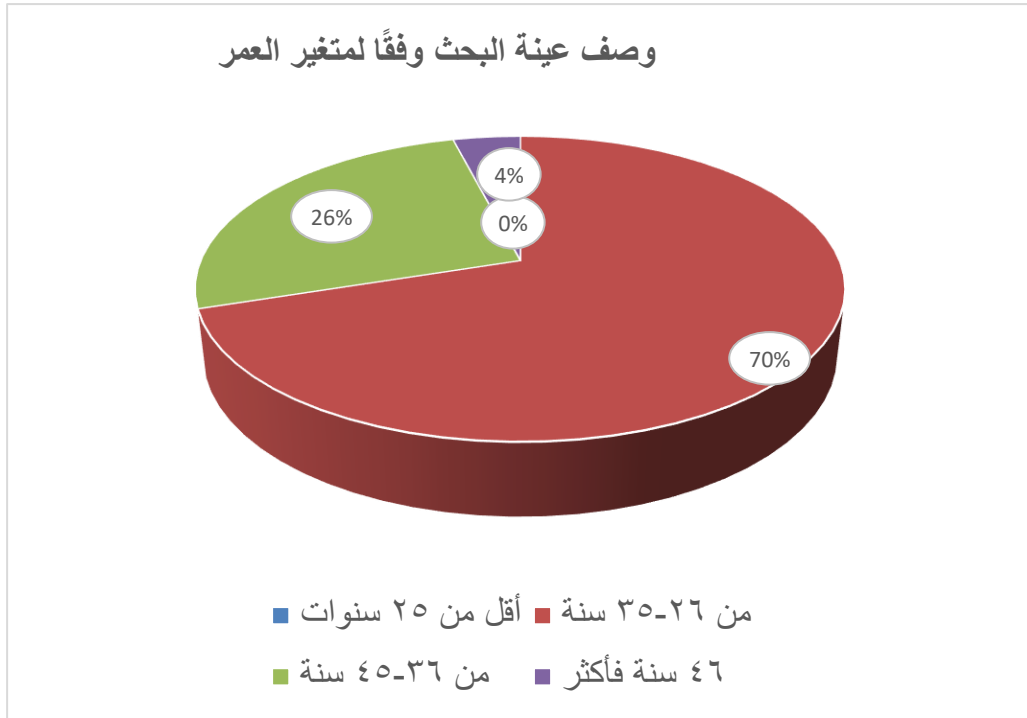
شكل (2-3): وصف عينة البحث بحسب المؤهل

توزيع عينة البحث حسب العمر

جدول (3-3): وصف عينة البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنوات	0	0%
من 26-35 سنة	32	70%
من 36-45 سنة	12	26%
46 سنة فأكثر	2	4%
المجموع	46	100%

يتضح من الجدول أن عينة البحث بحسب العمر قد تضمنت (32) من فئة من 26-35 سنة بنسبة مئوية (70 %) و (12) من فئة من (36-45 سنة) بنسبة مئوية (26 %)، و (2) من فئة 46 سنة فأكثر بنسبة مئوية (4%)، كما هو موضح بالشكل.



شكل (3-3): وصف عينة البحث بحسب العمر

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بيان أثر تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العملية التربوية والتعليمية) في تعزيز الأداء التنافسي بالمؤسسات التعليمية.

الحدود المكانية: طُبِّقت الدراسة على مؤسسات تعليمية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تشمل العام 1447هـ الذي نفذ فيه البحث.

الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين في المؤسسات التعليمية (إداريين ومعلمين ومن في حكمهم).

أداة البحث الميداني:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما توفره من سهولة وسرعة في التوزيع، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتتضمن عددًا من المحاور التي تعكس أبعاد تأثير إدارة الجودة الشاملة، استخدم البحث الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ولجمع البيانات اللازمة لموضوع البحث تم تصميم أداة البحث وتكونت من قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني: محاور الاستبانة، ويتكون من محورين هما:

- المحور الأول: المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
- المحور الثاني: المتغير التابع: الأداء التنافسي

اختبار الصدق والثبات للأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث وعددهم؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان البحث، وتساؤلاتها، وأهدافه، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للبحث، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، ويتضمن الملحق (1) الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء تعديلات المحكمين، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (35) عبارة موزعة على ثلاث مجالات هي:

- المحور الأول: المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة وعدد عباراته (20) عبارات.
- المحور الثاني: المتغير التابع: الأداء التنافسي وعدد عباراته (15) عبارات.

تصحيح الاستبانة ومقيار الحكم:

صيغت جميع عبارات الاستبانة في الاتجاه الموجب، وتكون الإجابة عن عبارات الاستبانة عن طريق اختيار عينة البحث بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتتمثل هذه البدائل فيما يلي: (موافق بشدة) تأخذ خمس درجات، (موافق) تأخذ أربع درجات، (محايد) تأخذ ثلاث درجات، (غير موافق) تأخذ درجتين، (غير موافق بشدة) تأخذ درجة واحدة.

وتم استخدام المعيار التالي لقياس أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷0.80=5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي:

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى 2.60	منخفض
من 2.60 إلى 3.40	متوسط
من 3.40 إلى 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، لما يتمتع به من إمكانيات متقدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات الاجتماعية. وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وأهدافه، من أبرزها:

1. النسب المئوية والتكرارات وقد استخدمت لوصف توزيع عينة البحث.
2. الوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مستوى استجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث ومجالات كل متغير.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث عن وسطها الحسابي.
4. معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع وأبعاده.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة

في هذا الفصل تم استخدام البرنامج الإحصائي في التحليل من أجل حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون وغيرها من المقاييس الإحصائية ومن ثم مناقشة فروض البحث.

نتائج البحث وتحليل البيانات

مناقشة فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغير تبني إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) ومتغير تعزيز الأداء التنافسي (كمتغير تابع).

الجدول (1-4): معامل الارتباط بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)
تبني إدارة الجودة الشاملة	0.648	0.000
تعزيز الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي بلغت ($r = 0.648$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ارتفع مستوى أدائها التنافسي.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.

بما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (العدم) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغير دعم الإدارة العليا ومتغير تعزيز الأداء التنافسي.

الجدول (2-4): معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتعزيز الأداء التنافسي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)
دعم الإدارة العليا	0.723	0.005
تعزيز الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت ($r = 0.723$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين دعم الإدارة العليا وتعزيز الأداء التنافسي. وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ارتفع مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (Sig = 0.005)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.

بما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحسين المستمر وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغير التحسين المستمر ومتغير تعزيز الأداء التنافسي.

الجدول (3-4): معامل ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر وتعزيز الأداء التنافسي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)
التحسين المستمر	0.693	0.02
تعزيز الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت ($r = 0.693$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحسين المستمر وتعزيز الأداء التنافسي. وهذا يدل على أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بتبني منهجية التحسين المستمر في العمليات الإدارية والتعليمية، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائها التنافسي.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ ($\text{Sig} = 0.02$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية.

أي أن التحسين المستمر يفسر حوالي 48% من التباين في الأداء التنافسي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس أهمية هذا البعد في تعزيز القدرة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة العاملين وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغير مشاركة العاملين ومتغير تعزيز الأداء التنافسي.

الجدول (4-4): معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة العاملين وتعزيز الأداء التنافسي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)
مشاركة العاملين	0.633	0.012
تعزيز الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت ($r = 0.633$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مشاركة العاملين وتعزيز الأداء التنافسي. وهذا يعني أن زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيزهم، وتمكينهم من أداء أدوارهم بفاعلية، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ ($\text{Sig} = 0.012$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.

بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.012) أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على العملية التربوية والتعليمية وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغير التركيز على العملية التربوية والتعليمية ومتغير تعزيز الأداء التنافسي.

الجدول (4-5): معامل ارتباط بيرسون بين التركيز على العملية التربوية والتعليمية وتعزيز الأداء التنافسي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)
التركيز على العملية التربوية والتعليمية	0.710	0.03
تعزيز الأداء التنافسي		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت ($r = 0.710$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التركيز على العملية التربوية والتعليمية وتعزيز الأداء التنافسي. وهذا يدل على أن اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير العملية التعليمية، وتحسين جودة التدريس، وتجويد المخرجات التعليمية، يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى أدائها التنافسي.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ ($\text{Sig} = 0.03$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية.

بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.03) أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية التربوية والتعليمية وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ارتباط بيرسون واختبار الفرضيات، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية، مما يؤكد أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم بصورة واضحة في رفع مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- 2- أثبتت النتائج أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً بالأداء التنافسي، وهو ما يدل على أن تحسين الأداء التنافسي لا يتحقق من خلال بعد واحد فقط، بل من خلال تكامل الأبعاد جميعها.
- 3- جاء دعم الإدارة العليا كأقوى الأبعاد ارتباطاً بالأداء التنافسي ($r = 0.723$)، مما يعكس الدور المحوري للقيادة العليا في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة، من خلال توفير الموارد، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، وتحفيز العاملين.
- 4- أظهر بعد التركيز على العملية التربوية والتعليمية ارتباطاً قوياً بالأداء التنافسي ($r = 0.710$)، مما يدل على أن تحسين جودة التدريس وتطوير المخرجات التعليمية يمثلان أساساً جوهرياً لتحقيق الميزة التنافسية.
- 5- بينت النتائج أن التحسين المستمر يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأداء التنافسي ($r = 0.693$)، مما يؤكد أهمية تبني ثقافة التطوير المستدام ومراجعة العمليات بصورة دورية لضمان التميز المؤسسي.

6- أثبتت النتائج كذلك وجود علاقة موجبة قوية بين مشاركة العاملين والأداء التنافسي ($r = 0.633$)، مما يدل على أن تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار يعزز مستوى الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

7- تؤكد النتائج مجتمعة أن تبني إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتحسين الأداء التنافسي، وأن المؤسسات التعليمية التي تطبق مبادئ الجودة بصورة متكاملة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق التميز والاستدامة.

8- تدعم النتائج التوجهات النظرية التي ترى أن الجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل فلسفة إدارية متكاملة تؤثر مباشرة في الأداء المؤسسي والتنافسي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين تبني إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

أولاً: توصيات على مستوى القيادة والإدارة العليا

- تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تبني سياسات واضحة وداعمة للجودة، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة.
- إدماج مفاهيم الجودة الشاملة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية وربطها بمؤشرات الأداء التنافسي.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع منسوبي المؤسسة عبر برامج توعوية ودورات تدريبية مستمرة.

ثانياً: توصيات متعلقة بالتحسين المستمر

- تبني منهجية واضحة للتحسين المستمر تعتمد على القياس الدوري للأداء، وتحليل نقاط القوة والضعف، واتخاذ إجراءات تصحيحية فعّالة.
- إنشاء فرق عمل مختصة بالجودة تتولى متابعة تنفيذ خطط التطوير والتأكد من استدامتها.
- الاستفادة من التغذية الراجعة من الطلبة وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة في تحسين العمليات التعليمية والإدارية.

ثالثاً: توصيات متعلقة بمشاركة العاملين

- تعزيز مبدأ تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الأداء.
- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لرفع مستوى الانتماء المؤسسي والدافعية نحو التميز.
- توفير برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات العاملين بما يتوافق مع متطلبات الجودة والتنافسية.

رابعاً: توصيات متعلقة بالعملية التربوية والتعليمية

- التركيز على تطوير العملية التعليمية من خلال تحديث المناهج، وتبني استراتيجيات تعليم حديثة تواكب التطورات العالمية.
- الاهتمام بجودة مخرجات التعلم وربطها باحتياجات سوق العمل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- توظيف التقنيات الحديثة في التعليم بما يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية العملية التعليمية.

خامسًا: توصيات للبحث المستقبلي

- إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة باستخدام أساليب تحليل متقدمة مثل تحليل الانحدار أو النمذجة الهيكلية.
- تطبيق الدراسة على قطاعات تعليمية مختلفة (الجامعات، التعليم الأهلي، التعليم الحكومي) للمقارنة بين النتائج.
- دراسة متغيرات وسيطة أو معدّلة قد تؤثر في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، ر. (2023). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإدارية، 12(4).
- الأنصاري، و. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات التعليمية بالمؤسسات الجامعية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- الباشا، م. (2025). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق. جامعة دمشق.
- بن زهية. محمد (2023). دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية—دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة-سطف. دراسات اقتصادية، 17(2)، 79-90.
- جامعة بابل، (2023). إدارة الجودة الشاملة /المرحلة الرابعة /الإدارة الصناعية.
- الخثعمي، م. (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي السعودي وأثرها في تحسين الأداء. Journal of Business Research، الرابط
- الخضير، س. (2024). العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للجودة والتميز المؤسسي.
- زرافيلي، لينا شكري جبرا (2020) " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لسلسلة التوريد: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. رسالة دكتوراه. جامعة مؤتة. الأردن.
- العبد اللات، أ. (2021). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء الإداري. المجلة العربية للإدارة، 15(2).

- العتيبي، ف. (2022). العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للإدارة الحديثة، 7(1).
- الغنيمات، إبراهيم، عبد المعبود، أشرف، عزت، & هشام. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 13(2)، 44-65.
- القبي، الطيب محمد؛ محمد، فتحية أبوبكر. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة آفاق اقتصادية، 6(11)، 54-85.
- القحطاني، ن. (2022). مستوى إدراك مديرات المدارس الثانوية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بالملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، جامعة أم القرى
- محمد، هاجر عبد العظيم طيفور (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي للفترة 2017-2022م" (Doctoral dissertation، جامعة النيلين).
- مزاغشية، & رجاء. (2025). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- بن موسى، فاطمة الزهرة؛ وبوقرينات، سميرة (2012-2013). أثر ظروف العمل على أداء العاملين: دراسة. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ص. 2.
- لفته، نرجس علي (1445/2024هـ). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنافسي. العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة ميسان، كلية الإدارة والاقتصاد.
- رحمون، سهام (2013-2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة. الجزائر: جامعة محمد خيضر – بسكرة، ص. 32-35.

- السامرائي، برهان الدين حسين (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- عبد الحسين، صفاء جواد (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية – الجامعة، العدد 32.
- عصمت، سليم القرالة (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي. الأردن: جليس الزمان.
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الفنون، الأدب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 66، ص. 217-246.
- الحربي، ندى مقبل عايض. (2025). تصور مقترح لدور القيادات الأكاديمية في تنمية الأداء المستدام بالجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 49، ص. 882-858.
- الأحمدى، مها جابر موسى. (2024). واقع التحسين المستمر في المدارس الأهلية بالمدينة المنورة المطبقة لمعايير الجودة الشاملة. مجلة التربية، مج. 2024، ع. 202، ج. 2، ص ص. 164-123.
- ابن مكده، محمد سعيد، وإسماعيل. (2024). تحسين الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة بحوث، 4(12)، 343-316.
- السمارة، هناء. (2024). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. International Journal of Research, 5(58), 160-175.

- Al Khasabah, M. A. I., Salleh, H. S., Mat, N. H. N., & Zulkiffli, S. N. A. (2022). Nexus between total quality management and competitive advantage in Jordanian banking sector: the mediating effect of quality performance. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, 6(2), 193-205.
- Daru, M. U. (2016). Total Quality Management (TQM): A strategy for competitive advantage. **International Journal of Research in IT and Management**, 6(9), 51-55.
- Elhawi, R. (2022). Total quality management in achieving competitive advantage. **Journal of Positive School Psychology**, 6(3), 3959-3965.
- Elijah, A. & Millicent, A. (2018). The Impact of a Sustainable Competitive Advantage on A Firm's Performance: Empirical Evidence from CocaCola Ghana Limited. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.6, No.5, pp.30-46.
- Sharabi, M. et al. (2023). Sustainability and Total Quality Management: Integrating Competitive Advantage Strategies. *International Journal of Management and Sustainability* .
- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries. **Academy of Strategic Management Journal**, 17(2), 1-9.
- Strebel, P. (2012). Overall quality between reality and the application. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 84.

الاستبيان

الأخ/ت: الموظف حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تحت عنوان: "أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية".

تأمل الباحثة منكم تكريماً قراءة عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة ووضع علامة (✓) في المكان المناسب، مع العلم أن المعلومات تعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر وعظيم الامتنان والله يراكم الباحثة

أولاً: البيانات الديمغرافية (الرجاء وضع علامة ✓ في الخيار المناسب)

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنوات

☐ من 26-35 سنة

☐ من 36-45 سنة

☐ 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ بكالوريوس أو أدنى

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

أولاً: المتغير المستقل – إدارة الجودة الشاملة (20 فقرة)

البعد الأول: دعم الإدارة العليا (5 فقرات)

- توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
- تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف استراتيجية واضحة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- تدعم القيادة العليا المبادرات التطويرية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- تشجع الإدارة العليا الموظفين والمعلمين على الالتزام بمبادئ الجودة في جميع العمليات.
- تضمن الإدارة العليا متابعة تنفيذ السياسات التعليمية والإدارية بما يتوافق مع معايير الجودة.

البعد الثاني: التحسين المستمر (5 فقرات)

- تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير العمليات التعليمية والإدارية لضمان التفوق المؤسسي.
- يتم اعتماد آليات دورية لتقييم الأداء وتحسينه بناءً على نتائج التحليل والبيانات.
- تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار تطويرية لتحسين الأداء والجودة.
- تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مستمرة لتعزيز قدرات العاملين وتحسين الأداء.
- تعمل المؤسسة على مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.

البعد الثالث: مشاركة العاملين (5 فقرات)

- تشجع المؤسسة جميع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التعليمية والإدارية.
- يتم إشراك المعلمين والإداريين في تصميم وتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- تعزز المؤسسة ثقافة التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف الجودة المؤسسية.
- توفر المؤسسة قنوات تواصل فعالة لتبادل الآراء والمقترحات المتعلقة بتحسين الأداء.
- يُكافأ الموظفون على مشاركتهم الفعالة في تنفيذ برامج الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة.

البعد الرابع: التركيز على العملية التربوية والتعليمية (5 فقرات)

- تهتم المؤسسة بتحسين المناهج وأساليب التدريس لضمان جودة العملية التعليمية.
- تركز المؤسسة على تطوير أساليب التفاعل بين المعلم والطالب لتحقيق نتائج تعليمية أفضل.
- يتم تطبيق معايير الجودة في جميع الأنشطة التعليمية لضمان فعالية التعلم.
- تقوم المؤسسة بمراجعة مستمرة للأداء التعليمي وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تُعزز المؤسسة الابتكار في أساليب التدريس والتقييم لتحسين نتائج الطلاب والأداء العام.

ثانياً: المتغير التابع – تعزيز الأداء التنافسي (15 فقرة)

البعد الأول: التكلفة المنخفضة (5 فقرات)

- تعتمد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقليل الهدر المالي.
- تسعى المؤسسة لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة.
- تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة العمليات لتقليل النفقات غير الضرورية.
- تساهم الإدارة الفعالة للموارد في تحقيق أداء تنافسي مستدام.
- يتم مراقبة توزيع الميزانية والموارد لضمان أعلى مستوى من الكفاءة الاقتصادية.

البعد الثاني: جودة الخدمة (5 فقرات)

- تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وفق معايير محددة.
- يتم تنظيم العملية التعليمية والإدارية لضمان رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- تضمن المؤسسة تحديث البرامج التعليمية والأنشطة بما يتوافق مع معايير الجودة.
- يتم تقييم جودة الأداء التعليمي والإداري بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.
- تسعى المؤسسة لتطبيق أساليب تعليمية حديثة تعزز تجربة الطلاب وتحسن جودة الخدمات.

البعد الثالث: الإبداع والابتكار (5 فقرات)

- تشجع المؤسسة على تطوير أساليب ووسائل تعليمية مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي.
 - يتم إدخال تقنيات تعليمية حديثة لدعم التعليم وتحقيق ميزة تنافسية.
 - تتيح المؤسسة للمعلمين والموظفين المبادرة لتطبيق أفكار مبتكرة في العملية التعليمية.
 - تعتمد المؤسسة على الابتكار في أساليب الإدارة لتحسين الكفاءة والفاعلية.
 - يتم تقييم أثر الابتكار والإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بشكل دوري.
- رابط الاستبانة الإلكتروني:

<https://forms.gle/CZS3FngTyF8z1eS87>