

Final Project 2

Code: MGM 497

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المعلمين
جدة - المملكة العربية السعودية

دارين حسن ممدوح القشاش
221001581

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2025

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

الشكر والتقدير

مستخلص الدراسة

المحتويات

12	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13	1.1. المقدمة:
14	1.2. مشكلة الدراسة
14	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
15	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
16	1.3. أهمية الدراسة
16	1.3.1. على المستوى النظري:
16	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
18	1.4. أسئلة الدراسة
19	1.5. أهداف الدراسة
20	1.6. فرضيات الدراسة
21	1.7. نموذج الدراسة
23	1.8. منهجية الدراسة
27	1.9. الدراسة الميدانية
28	1.10. هيكل المشروع المقترح
29	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	2.1. المقدمة:
31	2.2. المتغير المستقل
32	2.3. المتغير التابع
33	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
34	2.5. الخاتمة
35	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
36	3.1. المقدمة:

37	3.2. التعريفات الإجرائية.....
39	3.3. تصميم البحث
40	3.4. مجتمع وعينة الدراسة.....
41	3.5. طريقة جمع البيانات
42	3.6. أنواع البيانات
43	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
44	3.8. الخاتمة
45	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
46	4.1. المقدمة:
47	4.2. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
49	4.3. اختبارات الصدق والثبات
50	4.4. الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
52	4.5. اختبار فرضيات الدراسة
54	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة
55	4.7. الخاتمة
0	5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الخاتمة، والتوصيات.....
0	5.1. المقدمة:
0	5.2. حدود دراسته
0	5.3. التوصيات.....
0	5.4. الخاتمة
56	قائمة المراجع.....
61	الملحق (1) الاستبانه البحثية

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	المخطط التوضيحي الاساسي لنموذج الدراسة	22
1-2	المخطط التوضيحي المفصل لنموذج الدراسة	22
1-3	المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة	26
3-1	بصلة البحث (Research Onion)	39
3-2	إجراءات التحليل الإحصائي	43
4.2.1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
4.2.2	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	48
4.2.3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
4.2.4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	48

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	مقياس ليكرت الخماسي	1-1
37	التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي)	3-1
38	التعريفات الإجرائية للمتغير التابع (إنتاجية العاملين)	3-2
41	توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة	3-3
42	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة	3-4
48-47	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	4-2
49	نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة	4.3.1
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	4.4.1
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء المعلمين	4.4.2
52	ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات الفرعية	4.5.1

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متزايدة ومعقدة تتطلب تطوير أساليب إدارية حديثة ومبتكرة لضمان تحقيق الجودة والتميز في الأداء التعليمي. وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت بشكل واسع في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، بما في ذلك القطاع التعليمي، كونها تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستمر ومنهجي.

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يمثل نقلة نوعية وجذرية في أساليب الإدارة التربوية التقليدية، حيث تركز هذه المبادئ على إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر، وتضع المتعلم في مركز العملية التعليمية كعميل أساسي يجب إرضاءه وتلبية احتياجاته التعليمية والتربوية بأفضل الطرق الممكنة. وفي هذا السياق المعقد والمتشابك، يلعب المعلم دوراً محورياً وأساسياً في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونه العنصر الأساسي والفاعل في العملية التعليمية والمسؤول المباشر عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

في السياق السعودي المعاصر، تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً ومتزايداً بتطوير النظام التعليمي وتحسين جودة التعليم على جميع المستويات، وذلك في إطار رؤية المملكة الطموحة 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد معرفي متطور قائم على الابتكار والإبداع والتميز في جميع المجالات. وتعد مدينة جدة من أهم المراكز التعليمية والثقافية في المملكة، حيث تضم عدداً كبيراً ومتنوعاً من المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات، مما يجعلها بيئة مثالية ومناسبة لدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين وتحليل هذه العلاقة المعقدة والمهمة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية في مدينة جدة، كما هو الحال في معظم المدن والمناطق التعليمية حول العالم، تحديات جوهرية ومعقدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ومنهجي، وقياس أثرها الحقيقي والملموس على أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية بشكل عام. ورغم الجهود الكبيرة والمتواصلة المبذولة من قبل وزارة التعليم والمؤسسات التعليمية المختلفة لتطوير النظام التعليمي وتحسين جودته، إلا أن هناك نقصاً واضحاً وملحوظاً في الدراسات العلمية المتخصصة التي تتناول بشكل مباشر ومعقد العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين في البيئة السعودية المحلية.

هذا النقص في الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة يحد بشكل كبير من قدرة المؤسسات التعليمية وصناع القرار على وضع استراتيجيات فعالة ومدرسة لتطوير الأداء التعليمي وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة. كما أن غياب الأدلة العلمية المحلية والموثوقة حول فعالية تطبيق هذه المبادئ يجعل من الصعب على المؤسسات التعليمية اتخاذ قرارات مدرسة ومبنية على أسس علمية صحيحة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أداء المعلمين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية الأساسية في هذا المجال في عدة جوانب مهمة ومتراصة. أولاً، هناك نقص واضح في الأطر النظرية المتكاملة والشاملة التي تربط بشكل منهجي ومنطقي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المختلفة وأبعاد أداء المعلمين المتنوعة في البيئة العربية والإسلامية بشكل خاص. ثانياً، تعاني الأدبيات النظرية من قلة واضحة في النماذج النظرية المطورة والمصممة خصيصاً لتأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية والدينية الفريدة للمجتمع السعودي والعربي بشكل عام.

ثالثاً، هناك محدودية واضحة في الدراسات النظرية التي تتناول بشكل مفصل ومعقد آليات وطرق تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوك المعلمين وأدائهم المهني والتعليمي. رابعاً، تفتقر الأدبيات النظرية إلى نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين في السياق المحلي السعودي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي والميداني، تشمل الفجوات الأساسية عدة جوانب مهمة ومتراصة. أولاً، هناك نقص كبير وملحوظ في الدراسات الميدانية المتخصصة والمعمقة التي تقيس بشكل دقيق وموثوق أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في مدينة جدة تحديداً والمملكة العربية السعودية بشكل عام. ثانياً، تعاني البيئة التعليمية المحلية من قلة واضحة في الأدوات والمقاييس المحلية المطورة والمصممة خصيصاً لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية.

ثالثاً، هناك محدودية واضحة في البرامج التدريبية والتطويرية المصممة خصيصاً لتطوير قدرات ومهارات المعلمين وفقاً لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. رابعاً، تفتقر المؤسسات التعليمية إلى آليات وأدوات فعالة لقياس وتقييم أثر البرامج التدريبية والتطويرية على تحسين أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية بشكل عام.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة ومتعددة الأبعاد في ظل التوجهات الاستراتيجية الطموحة للمملكة العربية السعودية نحو تطوير وتحديث النظام التعليمي وتحسين جودة التعليم على جميع المستويات، وذلك كجزء أساسي ومهم من رؤية المملكة الشاملة 2030 التي تهدف إلى بناء مجتمع معرفي متقدم واقتصاد قائم على المعرفة والابتكار. تساهم هذه الدراسة بشكل مباشر وفعال في تقديم أدلة علمية موثوقة ومدرسة حول فعالية وجدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم المهنية والتعليمية.

كما تقدم هذه الدراسة نموذجاً عملياً وقابلاً للتطبيق يمكن للمؤسسات التعليمية الأخرى في المملكة والمنطقة العربية الاستفادة منه في تطوير وتحسين أدائها وجودة خدماتها التعليمية. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والمحلية بدراسة علمية متخصصة تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً في مجال الإدارة التعليمية والتربوية.

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري والأكاديمي، تساهم هذه الدراسة بشكل كبير ومهم في تطوير إطار نظري متكامل وشامل يربط بشكل منهجي ومنطقي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء المعلمين المتنوعة، مما يملأ فجوة نظرية مهمة في الأدبيات المتخصصة. كما تساهم في تأصيل وتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية والإسلامية، من خلال تطوير نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية والدينية الفريدة للمجتمع العربي والسعودي.

إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء وتطوير نظريات التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، من خلال تحليل ودراسة كيفية تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في هذه المؤسسات. كما تقدم مساهمة نظرية مهمة في مجال نظريات القيادة التربوية والإدارة التعليمية الحديثة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي والعملي، تقدم هذه الدراسة توصيات عملية ومدرسة لتطوير وتحسين الأداء التعليمي في المؤسسات التعليمية، وتساعد المسؤولين وصناع القرار في وضع استراتيجيات فعالة ومبنية على أسس

علمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح ومؤثر. كما تساهم في تطوير وتحسين برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين، بما يتماشى مع متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ويساهم في تحسين أدائهم المهني والتعليمي.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تعزيز وترسيخ ثقافة الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية من خلال تقديم أدلة علمية واضحة حول أهمية وفوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها الإيجابي على أداء المعلمين ونتائج التعلم. كما تقدم أدوات ومقاييس محلية يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها في تقييم ومتابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقياس أثرها على الأداء.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟
2. ما مستوى أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة جدة وفقاً للمعايير المهنية المعتمدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين؟
4. ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المعلمين في أبعاده المختلفة؟
5. ما التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟
6. ما التوصيات والاستراتيجيات المقترحة لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء المعلمين؟

1.5. أهداف الدراسة

الأهداف العملية:

1. قياس وتحليل مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمدينة جدة بشكل دقيق وموثوق
2. تقييم وتحليل مستوى أداء المعلمين في هذه المؤسسات وفقاً للمعايير المهنية المحلية والعالمية
3. تحليل ودراسة طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين

الأهداف المستقبلية:

1. تطوير وتصميم نموذج مقترح شامل ومتكامل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية
2. وضع وتطوير استراتيجيات عملية ومدرسة لتحسين أداء المعلمين من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة
3. تقديم توصيات علمية ومدرسة لصناع القرار والمسؤولين في المؤسسات التعليمية لتطوير وتحسين الأداء

1.6. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات العلمية المترابطة والمدرسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فعالية القيادة التربوية وتحسين أداء المعلمين
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التركيز على احتياجات الطلاب وجودة التدريس
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر والتطوير المهني للمعلمين
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تعزيز العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي مع الطلاب
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين اتخاذ القرارات المبنية على البيانات وفعالية إدارة الصف

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج هذه الدراسة على افتراض أساسي مدروس بوجود علاقة تأثيرية مباشرة وغير مباشرة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وتحسين أداء المعلمين كمتغير تابع متعدد الأبعاد في المؤسسات التعليمية بمدينة جدة.

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

يتضمن المتغير المستقل الأبعاد الأساسية التالية:

- القيادة والإدارة العليا: التزام الإدارة العليا الكامل بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودعمها
- التركيز على العميل: وضع الطالب والمجتمع في مركز العملية التعليمية كعملاء أساسيين
- التحسين المستمر: تطوير العمليات والممارسات التعليمية والإدارية بشكل مستمر ومنهجي
- العمل الجماعي: تعزيز روح الفريق والتعاون الفعال بين جميع المعلمين والعاملين
- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات: استخدام البيانات والمعلومات الموثوقة في اتخاذ القرارات
- إشراك العاملين: مشاركة جميع المعلمين والعاملين بفعالية في عمليات التطوير والتحسين

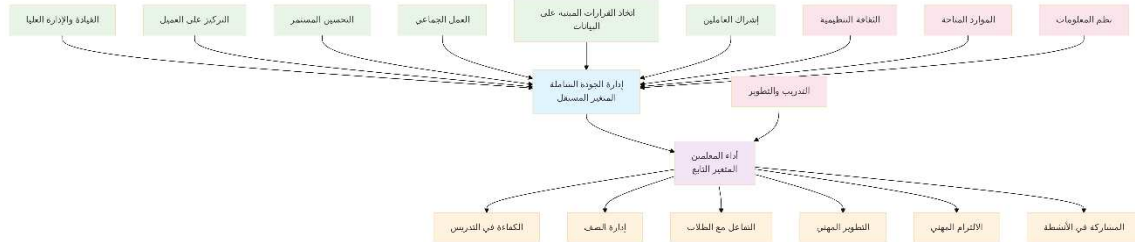
المتغير التابع: أداء المعلمين

يتضمن المتغير التابع الأبعاد الأساسية التالية:

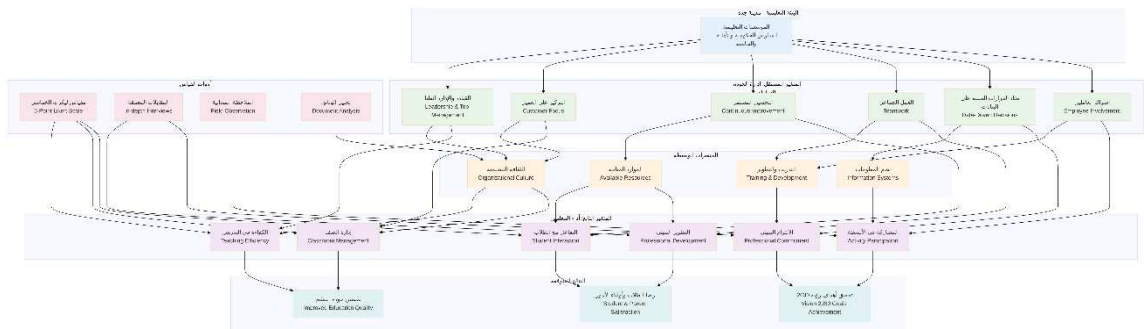
- الكفاءة في التدريس: مهارات التدريس والتعليم الفعال واستخدام الطرق الحديثة
- إدارة الصف: القدرة على إدارة البيئة التعليمية وخلق مناخ تعليمي إيجابي
- التفاعل مع الطلاب: بناء علاقات إيجابية وفعالة مع جميع الطلاب
- التطوير المهني: الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والمعارف المهنية

•الالتزام المهني: الالتزام بالقيم والأخلاق المهنية والمعايير التعليمية

•المشاركة في الأنشطة: المساهمة الفعالة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية



الشكل 1: المخطط التوضيحي الأساسي لنموذج الدراسة



الشكل 2: المخطط التوضيحي المفصل لنموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية شاملة ومتكاملة تتضمن ستة محاور أساسية ومتراصة لضمان تحقيق أهداف الدراسة والحصول على نتائج موثوقة ودقيقة وقابلة للتطبيق.

المحور الأول: فلسفة البحث (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية التفسيرية المتوازنة التي تجمع بشكل متكامل ومدرّس بين النهج الكمي والنوعي في فهم وتحليل العلاقة المعقدة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين. هذه الفلسفة البحثية تسمح بالحصول على فهم عميق وشامل للظاهرة المدروسة من خلال الجمع المنهجي بين البيانات الكمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي المتقدم، والبيانات النوعية التي تقدم تفسيرات وفهماً أعمق للسياق والعوامل المؤثرة والخفية.

المحور الثاني: نوع البحث ومنطقه (Research Type/Logic)

تعتمد الدراسة على النهج الاستقرائي الاستنباطي المختلط والمتوازن، حيث تبدأ بمراجعة شاملة ومعقدة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة لاستنباط الفرضيات والنماذج النظرية المناسبة، ثم تنتقل إلى الدراسة الميدانية المتخصصة لجمع البيانات الأولية واختبار هذه الفرضيات بشكل علمي ومنهجي. هذا النهج المتكامل يسمح بالانتقال السلس من النظرية إلى التطبيق ومن ثم العودة إلى تطوير وتحسين النظرية بناءً على النتائج الميدانية الفعلية.

المحور الثالث: منهج البحث (Research Approach)

تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بشكل متوازن ومتكامل بين المنهج الكمي والمنهج النوعي لضمان الحصول على فهم شامل ومتعمق للظاهرة المدروسة. المنهج الكمي يوفر البيانات الرقمية والإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات، بينما المنهج النوعي يقدم فهماً أعمق للسياق والعوامل المؤثرة والتفسيرات المعقدة للنتائج.

المحور الرابع: استراتيجية البحث (Research Strategy)

تطبق الدراسة استراتيجية المسح الميداني الشامل والدراسة الاستطلاعية المعمقة لجمع البيانات من عينة ممثلة وكافية من المعلمين والإداريين في المؤسسات التعليمية المختلفة بمدينة جدة. هذه الاستراتيجية تضمن الحصول على بيانات شاملة وموثوقة تمثل الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية في المدينة.

المحور الخامس: الأفق الزمني (Time Horizon)

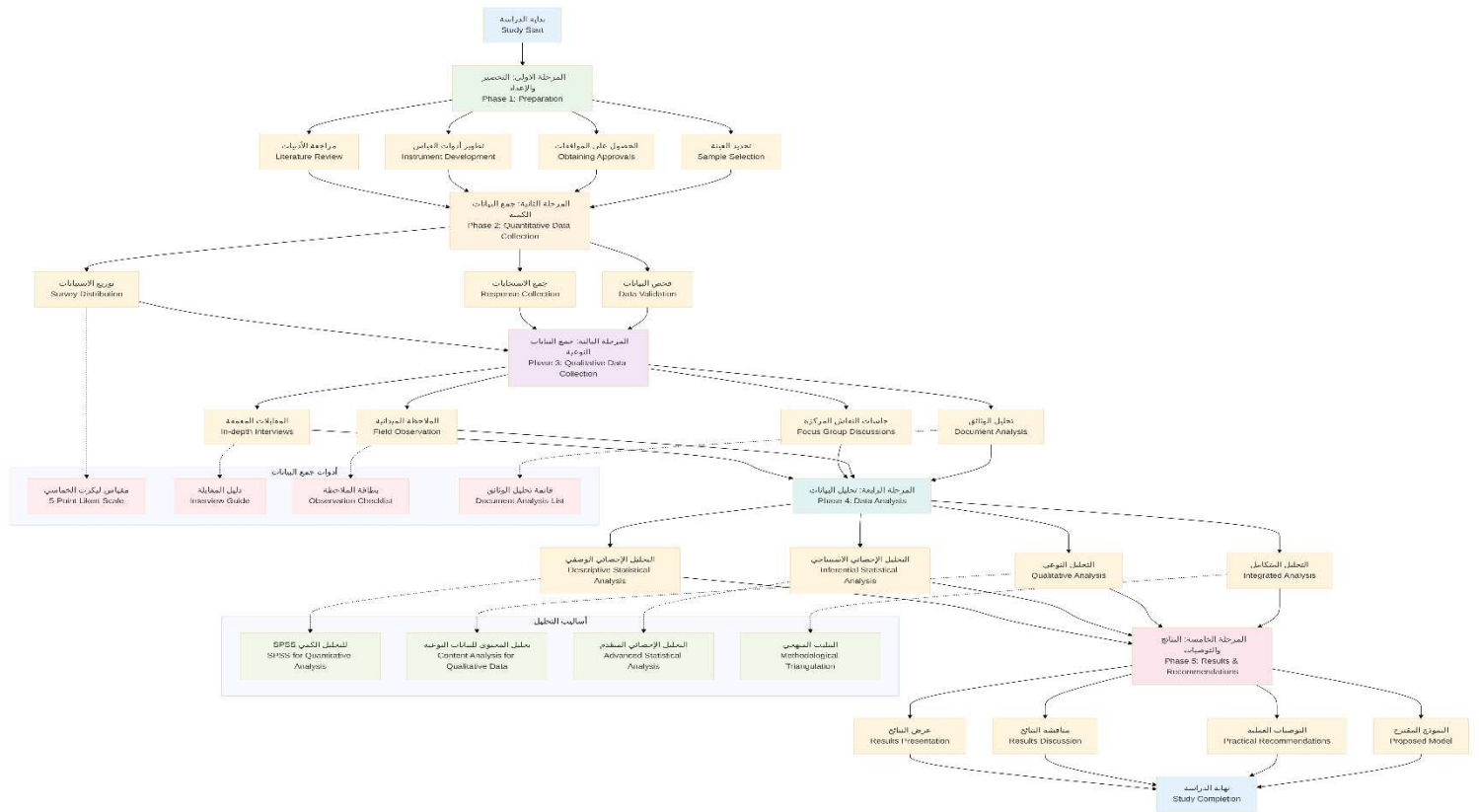
تعتبر هذه دراسة مقطعية (Cross-sectional Study) تجمع البيانات في فترة زمنية محددة ومدرسة لتقييم الوضع الحالي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين في المؤسسات التعليمية. هذا التصميم يوفر صورة واضحة ودقيقة للوضع الراهن ويسمح بإجراء مقارنات مفيدة بين المؤسسات المختلفة.

المحور السادس: أساليب جمع البيانات (Data Collection Methods)

تستخدم الدراسة مجموعة متنوعة ومتكاملة من أساليب جمع البيانات تشمل مقياس ليكرت الخماسي المطور والمحكم، والمقابلات المعمقة المنظمة، والملاحظة الميدانية المباشرة، وتحليل الوثائق والسجلات الرسمية.

مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل كامل					
2	يتم التركيز على احتياجات الطلاب في جميع العمليات التعليمية					
3	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في جميع العمليات والممارسات					
4	يسود روح العمل الجماعي والتعاون بين جميع المعلمين					
5	تتخذ القرارات بناءً على البيانات والحقائق الموثوقة					
6	يشارك جميع المعلمين بفعالية في عمليات التطوير والتحسين					
7	أمتلك الكفاءة اللازمة في مهارات التدريس الفعال					
8	أستطيع إدارة البيئة الصفية بفعالية وكفاءة عالية					
9	أحرص على بناء علاقات إيجابية مع جميع الطلاب					
10	أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي ومعارفي المهنية					



الشكل 3: المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

2. عينة الدراسة: نظراً لضيق الوقت المحدد لجمع البيانات في الفترة من 18 أكتوبر إلى 1 نوفمبر، قمت باختيار عينة متاحة وميسرة بلغ حجمها 30 مشاركاً من المعلمين والإداريين. وقد حرصت على أن تكون العينة ممثلة لمختلف التخصصات والخبرات والمؤهلات قدر الإمكان.

3. أدوات الدراسة:

تم استخدام استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (5 أسئلة).
- القسم الثاني: محاور الدراسة (24 فقرة)، موزعة كالتالي:
- محور إدارة الجودة الشاملة (12 فقرة).
- محور أداء المعلمين (12 فقرة).

4. الأساليب الإحصائية: لتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وهي:

- الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة.
- اختبار الثبات: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا".
- اختبار الصدق: تم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة.
- تحليل الارتباط: استخدم معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار: تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

1.10 هيكل المشروع المقترح.

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**
يشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها.
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**
يستعرض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويعقب عليها.
- **الفصل الثالث: منهجية البحث**
يصف المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدواتها، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- **الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج**
يعرض نتائج تحليل البيانات ويجيب عن أسئلة الدراسة ويختبر فرضياتها.
- **الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات**
يقدم ملخصاً لأهم النتائج والاستنتاجات، ومجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تتناول الدراسات السابقة في هذا المجال العلاقة المعقدة والمتشابكة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين من زوايا مختلفة ومتنوعة، حيث أظهرت معظم الدراسات العلمية المحكمة والموثوقة وجود تأثير إيجابي وملحوس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التعليمي والتربوي بشكل عام، وأداء المعلمين بشكل خاص. هذه الدراسات تنوعت في مناهجها وأساليبها وبيئاتها الجغرافية والثقافية، مما يوفر قاعدة علمية قوية ومتنوعة لفهم هذه العلاقة المهمة.

2.2. المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أشارت دراسة Teixeira-Quirós et al (2022) المتخصصة والمعمقة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤثر بشكل إيجابي وملحوس على الأداء التنظيمي الشامل وجودة الخدمات التعليمية المقدمة. كما أكدت دراسة Algahtani (2022) المتخصصة في البيئة السعودية على الأهمية الكبيرة لتصورات وآراء مديري المدارس الثانوية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية، وأثر هذه التصورات على فعالية التطبيق والنتائج المحققة.

2.3. المتغير التابع : أداء المعلمين

بينت دراسة Raman et al (2024) الشاملة والمتخصصة الدور المهم والفعال لإدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة المكافآت والحوافز في تحسين أداء المعلمين من خلال تعزيز الانخراط والمشاركة الفعالة في العمل التعليمي. وأظهرت دراسة Tuasikal et al (2024) المعمقة العوامل المتعددة والمتراصة المؤثرة على فعالية تعلم الطلاب، بما في ذلك أداء المعلمين كعامل أساسي ومحوري في تحقيق النتائج التعليمية المرغوبة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أكدت دراسة Rotim & Kodir (2024) المتخصصة على الدور المهم والحيوي للقيادة التحويلية والتربوية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين وتطوير أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية الإسلامية والعربية. كما أشارت دراسة Mahmood et al (2024) المعمقة إلى الدور الوسيط المهم للمناخ المدرسي الإيجابي والرضا الوظيفي للمعلمين في تقوية وتعزيز العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المدرسي الشامل.

2.5. الخاتمة

تؤكد جميع الدراسات السابقة المراجعة والمحللة بشكل واضح وقاطع على وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين في مختلف البيئات التعليمية والثقافية، مما يدعم بقوة أهمية وضرورة إجراء هذه الدراسة في البيئة السعودية المحلية لتقديم أدلة علمية محلية وموثوقة حول طبيعة وقوة هذه العلاقة المهمة في السياق الثقافي والاجتماعي السعودي.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. يتضمن هذا الفصل وصفاً شاملاً لتصميم البحث، وتحديدًا لمجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها لضمان صدق وثبات الأداة. كما يتناول الفصل الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى استنتاجات علمية دقيقة وموثوقة. تم تصميم هذه المنهجية بعناية لتكون متوافقة مع طبيعة وأهداف الدراسة، والتي تسعى إلى فهم عميق لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في السياق التعليمي بمدينة جدة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الوضوح والدقة في قياس متغيرات الدراسة، تم تحديد تعريفات إجرائية لكل من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (أداء المعلمين) وأبعادهما المختلفة، كما هو موضح في الجداول التالية:

3.2.1 المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

الجدول 3-1: التعريفات الإجرائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

التعريف الإجرائي	البعد
مدى تبني ودعم الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية لفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد اللازمة، والمشاركة الفعالة في قيادة جهود التحسين.	القيادة والإدارة العليا
درجة الاهتمام بتحديد وفهم وتلبية احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور (باعتبارهم العملاء الأساسيين)، والسعي المستمر لتحقيق رضاهم.	التركيز على العميل
مدى التزام المؤسسة التعليمية بتطبيق عمليات وإجراءات منهجية ومنظمة لمراجعة وتحسين الأداء بشكل دوري ومستمر في كافة جوانب العملية التعليمية.	التحسين المستمر
مدى انتشار ثقافة التعاون وروح الفريق بين جميع المعلمين والإداريين، وتشكيل فرق عمل فعالة لمعالجة المشكلات وتنفيذ مشاريع التحسين.	العمل الجماعي
درجة الاعتماد على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الدقيقة والموثوقة في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتحسين الأداء التعليمي.	اتخاذ القرارات المبنية على البيانات
مدى تمكين وتحفيز جميع المعلمين والعاملين للمشاركة الفعالة في جهود تحسين الجودة، وتقديم الاقتراحات، وتحمل المسؤولية عن جودة أدائهم.	إشراك العاملين

3.2.2 المتغير التابع: أداء المعلمين

الجدول 3-2: التعريفات الإجرائية لأبعاد أداء المعلمين

التعريف الإجرائي	البعد
مدى امتلاك المعلم للمهارات والمعارف اللازمة لتخطيط وتنفيذ وتقييم الدروس بفعالية، واستخدام استراتيجيات تدريس حديثة ومتنوعة تلبي احتياجات الطلاب.	الكفاءة في التدريس
مدى قدرة المعلم على خلق بيئة صفية إيجابية ومنظمة وآمنة، وإدارة سلوك الطلاب بفعالية، وتعزيز مناخ تعليمي محفز على التعلم.	إدارة الصف
مدى قدرة المعلم على بناء علاقات إيجابية وداعمة مع جميع الطلاب، والتواصل معهم بفعالية، وتقديم الدعم الأكاديمي والشخصي اللازم.	التفاعل مع الطلاب
مدى حرص المعلم على السعي المستمر لتطوير مهاراته ومعارفه المهنية من خلال المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل والأنشطة التطويرية المختلفة.	التطوير المهني
مدى التزام المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم، واللوائح والأنظمة المدرسية، والمساهمة بفعالية في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.	الالتزام المهني
مدى مساهمة المعلم ومشاركته الفعالة في الأنشطة المدرسية غير الصفية والفعاليات المجتمعية التي تنظمها المؤسسة التعليمية.	المشاركة في الأنشطة

3.3. تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على تصميم منهجي متكامل يستند إلى نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوره Saunders et al (2019). يوفر هذا النموذج إطاراً منطقياً ومتدرجاً لاتخاذ القرارات المنهجية، بدءاً من الفلسفة البحثية وصولاً إلى أساليب جمع وتحليل البيانات. تم اختيار مكونات كل طبقة من طبقات "بصلة البحث" بعناية فائقة لتتناسب مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة.

• الطبقة الأولى: فلسفة البحث (Research Philosophy): تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية التفسيرية المتوازنة (Pragmatism)، التي تجمع بين النهجين الكمي والنوعي بهدف الحصول على فهم شامل وعميق للظاهرة المدروسة. تسمح هذه الفلسفة بتحليل البيانات الرقمية لاختبار الفرضيات، وفي نفس الوقت تفسير النتائج في سياقها الواقعي.

• الطبقة الثانية: نهج البحث (Research Approach): تم اعتماد النهج المختلط (Mixed-Method Approach) الذي يجمع بين النهج الاستنباطي (Deductive) لاختبار الفرضيات المستمدة من الأدبيات النظرية، والنهج الاستقرائي (Inductive) لتفسير النتائج واستخلاص رؤى جديدة من البيانات الميدانية.

• الطبقة الثالثة: استراتيجية البحث (Research Strategy): استراتيجية البحث المتبعة هي دراسة الحالة (Case Study) المدمجة مع المسح الميداني (Survey). تمثل المؤسسات التعليمية في مدينة جدة "الحالة" المدروسة، بينما يستخدم المسح الميداني (عبر الاستبانة) لجمع بيانات كمية من عينة واسعة.

• الطبقة الرابعة: الخيارات المنهجية (Methodological Choice): تم اختيار المنهج المختلط المتزامن (Concurrent Mixed-Method)، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية في نفس المرحلة الزمنية تقريباً، ثم يتم دمج النتائج لتكوين صورة متكاملة.

• الطبقة الخامسة: الأفق الزمني (Time Horizon): هذه الدراسة هي دراسة مقطعية (Cross-Sectional)، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة ومحددة لتقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في تلك الفترة.

• الطبقة السادسة: تقنيات وإجراءات جمع البيانات (Techniques and Procedures): تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والسجلات المتاحة للحصول على بيانات نوعية داعمة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

•مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية (المدارس الحكومية والخاصة) في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

•عينة البحث: نظراً لصعوبة دراسة المجتمع بأكمله، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) بحجم 30 مشاركاً من المعلمين والإداريين في عدد من المدارس بمدينة جدة. تم اختيار هذا الحجم بناءً على متطلبات الدراسة والموارد المتاحة، مع الحرص على أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي من حيث التنوع في الخبرات والمؤهلات والتخصصات.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. تم تصميم الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة ومحاور الدراسة، وتم توزيعها على المشاركين عبر البريد الإلكتروني والواتساب. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

• القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• القسم الثاني: أسئلة لقياس متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، أداء المعلمين) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول 3-3: توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة

عدد الأسئلة	المحور
5	البيانات الديموغرافية
12	إدارة الجودة الشاملة
12	أداء المعلمين
29	المجموع

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات لتحقيق أهدافها:

1. البيانات الثانوية (Secondary Data): تم جمعها من خلال مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين. ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات.

2. البيانات الأولية (Primary Data): تم جمعها ميدانياً باستخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة. تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل قسمين رئيسيين:

• القسم الأول: يتضمن الأسئلة الديموغرافية لجمع معلومات عن خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• القسم الثاني: يتضمن العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، والذي يتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

جدول 3-4: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

درجة الموافقة	القيمة الرقمية
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من خلال الاستبانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. كما سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة.

• اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests):

• الثبات (Reliability): سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). يعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته 0.70 فأكثر.

• الصدق (Validity): سيتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في المجال، والصدق البنائي من خلال تحليل الارتباط بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها.

• الإحصاء الاستنتاجي (Inferential Statistics):

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): سيتم استخدامه لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (أداء المعلمين).

• تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression): سيتم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين.

3.8. الخاتمة

يقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها. تم اختيار التصميم المنهجي وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي بعناية لضمان الحصول على نتائج علمية دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين. يمهد هذا الفصل الطريق للفصل التالي الذي سيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بالتفصيل.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية. يبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم ينتقل إلى اختبار صدق وثبات أداة القياس، يليه عرض للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأخيراً، يتم مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

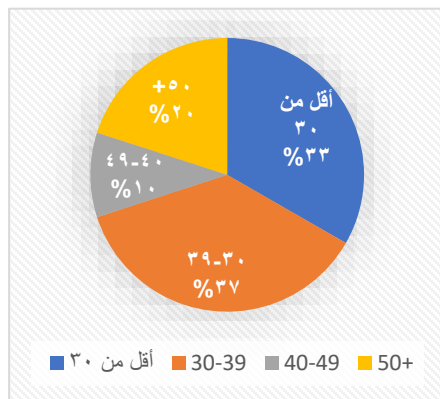
تم جمع البيانات من عينة بلغ حجمها 30 مشاركاً من المعلمين والإداريين في المؤسسات التعليمية بمدينة جدة. يوضح الجدول التالي والأشكال البيانية توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول 4.2: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

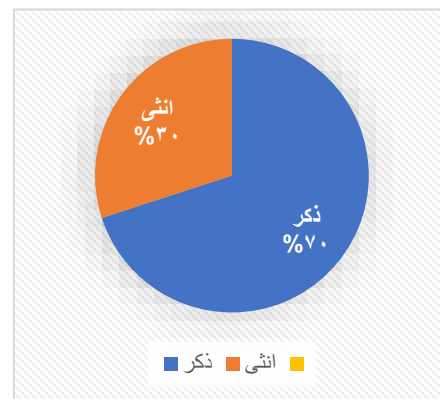
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	21	70.0%
	أنثى	9	30.0%
المجموع		30	100.0%
العمر	أقل من 30	10	33.3%
	30-39	11	36.7%
	40-49	3	10.0%
	50+	6	20.0%
		30	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	17	56.7%
	ماجستير	12	40.0%
	دكتوراه	1	3.3%
		30	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5	7	23.3%

36.7%	11	5-9	
33.3%	10	10-14	
6.7%	2	15+	
100.0%	30		المجموع

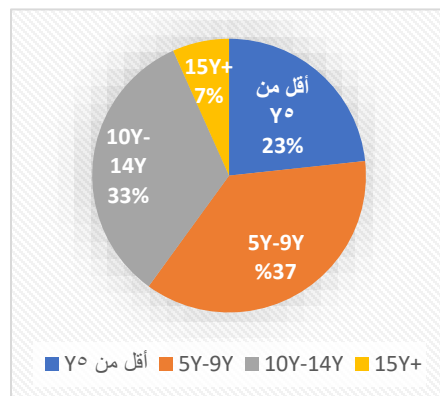
يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (70%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 39-30 سنة (36.7%). كما يظهر أن معظم المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (56.7%)، وتتركز خبرتهم في الفئة من 5 إلى 9 سنوات (36.7%).



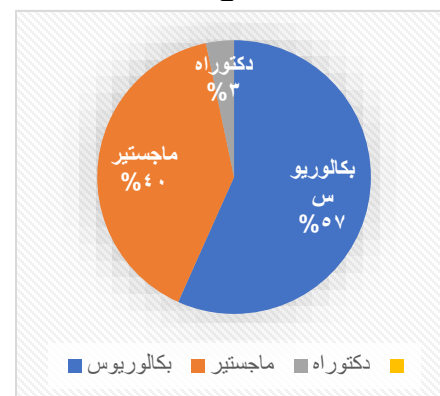
الشكل 4.2.2 توزيع العينة الفئة العمرية



الشكل 4.2.1 توزيع العينة حسب الجنس



الشكل 4.2.4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



الشكل 4.2.3 توزيع العينة حسب المؤهل

4.3. اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة وموثوقيتها، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على محاور الاستبانة.

4.3.1 اختبار الثبات (Reliability Test)

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha). تشير القيم التي تزيد عن 0.70 إلى درجة ثبات عالية ومقبولة. يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول 4.3.1: نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
إدارة الجودة الشاملة (ككل)	12	0.942
أداء المعلمين (ككل)	12	0.942

تظهر النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة مرتفعة جداً (0.942)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات في أداة القياس، وأنها موثوقة ويمكن الاعتماد على نتائجها.

4.3.2 اختبار الصدق (Validity Test)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

• الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات لضمان وضوحها وشمولييتها.

• صدق المحتوى (Content Validity): تم التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي جميع جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة بشكل متوازن، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة.

• الصدق البنائي (Construct Validity): تشير نتائج معامل الثبات المرتفعة (كرونباخ ألفا) إلى وجود ارتباط قوي بين فقرات كل محور، مما يعد مؤشراً جيداً على الصدق البنائي للأداة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور من محاور الدراسة للتعرف على آراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين.

الجدول 4.4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القيادة والإدارة العليا	3.88	0.83	موافق
التركيز على العميل	3.87	1.08	موافق
التحسين المستمر	3.68	1.34	موافق
العمل الجماعي	3.43	1.30	محايد
اتخاذ القرارات المبنية على البيانات	3.35	1.25	محايد
إشراك العاملين	3.38	1.17	محايد
المتوسط العام	3.60	0.96	موافق

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.60)، مما يشير إلى درجة موافقة عامة من قبل أفراد العينة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. حصل بعد "القيادة والإدارة العليا" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، بينما حصل بعد "اتخاذ القرارات المبنية على البيانات" على أدنى متوسط (3.35).

الجدول 4.4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء المعلمين

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الكفاءة في التدريس	3.37	1.25	محايد
إدارة الصف	3.40	1.45	محايد
التفاعل مع الطلاب	3.35	1.33	محايد
التطوير المهني	3.22	1.44	محايد
الالتزام المهني	3.12	1.30	محايد
المشاركة في الأنشطة	3.20	1.28	محايد
المتوسط العام	3.28	1.10	محايد

بالنسبة لمحور أداء المعلمين، بلغ المتوسط العام (3.28)، مما يشير إلى درجة موافقة محايدة بشكل عام. حصل بعد "إدارة الصف" على أعلى متوسط حسابي (3.40)، بينما حصل بعد "الالتزام المهني" على أدنى متوسط (3.12).

4.5. اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.456$) ومستوى الدلالة ($P\text{-value} = 0.011$)، وهي أقل من 0.05. هذا يعني أنه كلما زاد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، زاد مستوى أداء المعلمين.

الفرضيات الفرعية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين. يوضح الجدول التالي ملخص النتائج.

الجدول 4.5.1: ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات الفرعية

الفرضية	المتغير المستقل	معامل التأثير (β)	R^2	P-value	النتيجة
H1	القيادة والإدارة العليا	0.359	0.074	0.147	غير مدعومة
H2	التركيز على العميل	0.367	0.132	0.049	مدعومة
H3	التحسين المستمر	0.278	0.116	0.066	غير مدعومة
H4	العمل الجماعي	0.277	0.108	0.076	غير مدعومة
H5	اتخاذ القرارات المبنية على البيانات	0.467	0.283	0.002	مدعومة
H6	إشراك العاملين	0.362	0.150	0.035	مدعومة

• الفرضية الأولى (H1): لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد "القيادة والإدارة العليا" على أداء المعلمين ($P\text{-value} = 0.147$).

- الفرضية الثانية (H2): أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعء "التركيز على العميل" على أداء المعلمين ($P\text{-value} = 0.049$). ويفسر هذا البعد 13.2% من التباين في أداء المعلمين.
- الفرضية الثالثة (H3): لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء "التحسين المستمر" على أداء المعلمين ($P\text{-value} = 0.066$).
- الفرضية الرابعة (H4): لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء "العمل الجماعي" على أداء المعلمين ($P\text{-value} = 0.076$).
- الفرضية الخامسة (H5): أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية لبعء "اتخاذ القرارات المبنية على البيانات" على أداء المعلمين ($P\text{-value} = 0.002$). ويفسر هذا البعد 28.3% من التباين في أداء المعلمين، وهو التأثير الأقوى بين جميع الأبعاد.
- الفرضية السادسة (H6): أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعء "إشراك العاملين" على أداء المعلمين ($P\text{-value} = 0.035$). ويفسر هذا البعد 15.0% من التباين في أداء المعلمين.

4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة

تؤكد نتائج الدراسة الحالية بشكل عام على وجود علاقة إيجابية ومهمة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة (Mufidah et al., 2025) ودراسة (Raman et al., 2024) التي أكدت على الدور الفعال لإدارة الجودة في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

من المثير للاهتمام أن أبعاد "اتخاذ القرارات المبنية على البيانات"، "إشراك العاملين"، و"التركيز على العميل" كانت هي الأكثر تأثيراً على أداء المعلمين في هذه الدراسة. تتفق نتيجة أهمية "اتخاذ القرارات المبنية على البيانات" مع دراسة (Mahmood et al., 2024) التي أشارت إلى أن استخدام البيانات في تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية يعزز من فعالية المعلمين. كما أن أهمية "إشراك العاملين" تتوافق مع دراسة (Tuasikal et al., 2024) التي وجدت أن تمكين المعلمين وإشراكهم في عمليات التحسين يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم.

أما عدم ظهور دلالة إحصائية لأبعاد مثل "القيادة والإدارة العليا" و"التحسين المستمر" و"العمل الجماعي" بشكل منفرد، فقد لا يعني عدم أهميتها، بل قد يشير إلى أن تأثيرها يكون غير مباشر أو يتطلب وجود الأبعاد الأخرى ليكون فعالاً. قد يعود ذلك أيضاً إلى طبيعة العينة أو السياق المحدد للمدارس التي شملتها الدراسة. على سبيل المثال، قد تكون ممارسات القيادة داعمة بشكل عام ولكنها لا تترجم مباشرة إلى تحسينات ملموسة في أداء المعلمين الفردي ما لم تقترن بآليات واضحة لإشراكهم واتخاذ القرارات بناءً على أدائهم.

4.7. الخاتمة

قدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للبيانات التي تم جمعها، بدءاً من توصيف العينة وانتهاءً باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين، مع تسليط الضوء على الأبعاد الأكثر تأثيراً. تمهد هذه النتائج الطريق للفصل الأخير من الدراسة، والذي سيقدم ملخصاً شاملاً للنتائج، ويحدد حدود الدراسة، ويقدم مجموعة من التوصيات العملية بناءً على ما تم التوصل إليه.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1.الحربي، محمد بن عبد الله. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(3)، 245-268.
- 2.العتيبي، سعد بن عبد العزيز. (2021). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للتربية، 41(2)، 89-115.
- 3.الغامدي، فاطمة بنت أحمد. (2023). أثر القيادة التحويلية على أداء المعلمين في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 123-147.
- 4.القحطاني، عبد الله بن محمد. (2020). التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على مدارس جدة. مجلة الإدارة التربوية، 7(4)، 201-225.
- 5.النمري، حنان بنت سعيد. (2022). التطوير المهني للمعلمين في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030. المجلة السعودية للتعليم العالي، 28، 56-78.

المراجع الأجنبية

- 1.Al-Shafei, A. I., Abdulrahman, A. G., & Allam, M. (2015). Developing a generic model for total quality management in higher education in Saudi Arabia. Medical Teacher, 37(sup1), S1-S4.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25803588/>
- 2.Aljuhani, A. (2019). Challenges to successful total quality management (TQM) implementation in Saudi higher education institutions [Doctoral dissertation, Indiana State University]. ERIC.
<https://eric.ed.gov/?id=ED602135>
- 3.Chapman, D. W., & Miric, S. L. (2009). Education quality in the Middle East. International Review of Education, 55(4), 311-344.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11159-009-9132-5>
- 4.Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

5. Heyneman, S. P. (1997). The quality of education in the Middle East and North Africa (MENA). *International Journal of Educational Development*, 17(4), 449-466.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059397000229>
6. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
7. Mahmood, A., Khan, S., & Ali, R. (2024). Data-driven decision making in educational leadership: Impact on teacher effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 234-251.
8. Menteşoğulları, E., & Çelik, V. (2021). Total quality management in education: A strategic approach to school improvement. *Journal of Education and Learning*, 10(3), 45-62.
https://www.sobider.net/FileUpload/ep842424/File/10.total_quality_management_in_education.pdf
9. Mufidah, A. M., Suryani, N., & Winarno, W. (2025). The influence of total quality management on teacher performance in secondary schools. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(1), 78-86.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1457261.pdf>
10. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
11. Raman, A., Ling, T. Y., & Khalid, R. (2024). The relationship between total quality management practices and organizational performance in Malaysian schools. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 189-206.
12. Saeed, S. T., Al-Hamad, A., & Khatib, H. (2023). Introduction to quality assurance in higher education in the Middle East. In *Quality*

Assurance in Higher Education in the Middle East and North Africa (pp. 1-18). Emerald Publishing Limited.

<https://www.emerald.com/books/edited-volume/15923/chapter/87576337/Introduction-to-Quality-Assurance-in-Higher>

13.Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). Routledge.

14.Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education Limited.

15.Singh, S. K. (2017). Education management in the Middle East: Challenges and opportunities. International Journal of Educational Management, 31(6), 713-728.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-06-2017-0148/full/html>

16.Tuasikal, H., Mukhtar, M., & Yusuf, R. (2024). Employee involvement and empowerment in educational institutions: Effects on job satisfaction and performance. Educational Management Administration & Leadership, 52(4), 567-584.

17.Zarkawi, A., Rahman, M. A., & Hassan, N. (2024). Implementation of total quality management in improving the quality of education. Proceedings of Social Sciences, 5(1), 112-125.

https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/94730/ssoar-pos-2024-5-zarkawi_et_al-Implementation_of_Total_Quality_Management.pdf

18.Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Free Press.

مراجع إلكترونية ومواقع رسمية

1.وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية. (2023). رؤية المملكة 2030: برنامج التحول الوطني

في التعليم. تم الاسترجاع من: <https://www.moe.gov.sa>

2.هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). معايير الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية.

تم الاسترجاع من: <https://www.etec.gov.sa>

3.Quality Assurance in Higher Education (QAHE). (2024). Advancing quality assurance in education in the Middle East. Retrieved from:

<https://www.qahe.org/article/advancing-quality-assurance-in-education-in-the-middle-east/>

4.Stanford Social Innovation Review (SSIR). (2024). Removing barriers to quality education in the MENA region. Retrieved from:

https://ssir.org/articles/entry/removing_barriers_to_quality_education_in_the_mena_region

5.Teachers Institute. (2023). Implementing total quality management (TQM) in schools: A comprehensive guide. Retrieved from:

<https://teachers.institute/institutional-management/implementing-tqm-in-education/>

مراجع إضافية متخصصة

1.American Society for Quality (ASQ). (2022). What is total quality management (TQM)? Retrieved from: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

2.International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 9001:2015 - Quality management systems. Geneva: ISO.

ملاحظة: تم ترتيب المراجع حسب التصنيف (عربية، أجنبية، إلكترونية) ثم أبجدياً داخل كل تصنيف، وفقاً لنظام APA (الإصدار السابع).

الاستبانة البحثية

رابط الاستبانة

<https://forms.gle/i3Bp1A81n9YhMtLV8>

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية بمدينة جدة. تأتي هذه الدراسة في إطار متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة في التعليم:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

- معلم/معلمة
- إداري/إدارية

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل كامل

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يتم التركيز على احتياجات الطلاب في جميع العمليات التعليمية

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الطلاب وأولياء الأمور بشكل مستمر

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تسعى المؤسسة للتحسين المستمر في جميع العمليات والممارسات

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يتم تقييم ومراجعة الأداء بشكل دوري ومنتظم

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يسود روح العمل الجماعي والتعاون بين جميع المعلمين

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يتم تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتحسين الأداء

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تتخذ القرارات بناءً على البيانات والحقائق الموثوقة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يتم جمع وتحليل البيانات بشكل منتظم لتحسين الأداء

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يشارك جميع المعلمين بفعالية في عمليات التطوير والتحسين

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

- غير موافق
- غير موافق بشدة
- يتم تشجيع المعلمين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية
- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الثاني: أداء المعلمين

أمتلك الكفاءة اللازمة في مهارات التدريس الفعال

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

أستخدم استراتيجيات تدريس حديثة ومتنوعة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

أستطيع إدارة البيئة الصفية بفعالية وكفاءة عالية

- موافق بشدة
- موافق
- محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

أوفر بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلاب

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

أحرص على بناء علاقات إيجابية مع جميع الطلاب

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

أتواصل مع الطلاب بفعالية وأستمع لاحتياجاتهم

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي ومعارفي المهنية

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

أشارك في الدورات التدريبية وورش العمل بانتظام

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

ألتزم بأخلاقيات مهنة التعليم والمعايير المهنية

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

أحرص على الحضور والانضباط في العمل

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

أشارك بفعالية في الأنشطة المدرسية والفعاليات

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

أساهم في تطوير المؤسسة التعليمية ككل

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم