

العنوان باللغة العربية

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

سعد عبدالله يحيى القحطاني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

المحتويات

٥	الاهداء
٦	المستخلص :
٧	الفصل الأول
٨	مقدمة:
٩	مشكلة الدراسة:
١١	أهمية الدراسة:
١١	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
١٢	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)
١٣	أهداف الدراسة:
١٥	تساؤلات الدراسة:
١٧	فروض الدراسة:
٢١	الفصل الثاني
٢٢	مقدمة
٢٣	الدراسات السابقة
٢٣	أولاً: الدراسات العربية
٢٨	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٣١	ثالثاً: التعقيب الشامل والتحليلي على الدراسات السابقة
٣٣	الاطار النظري
٤٥	الفصل الثالث
٤٦	مقدمة:
٤٦	أولاً: منهج الدراسة
٤٧	ثانياً: مجتمع الدراسة
٤٧	ثالثاً: عينة الدراسة
٤٧	١. طريقة اختيار العينة
٤٧	٢. حجم العينة ومعدل الاستجابة
٤٨	٣. توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية
٥٠	رابعاً: أداة جمع البيانات
٥٠	الأداة الأولى: الاستبانة الإلكترونية
٥٣	الأداة الثانية: المقابلة الشخصية شبه المنظمة
٥٤	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي
٥٤	١. الإحصاء الوصفي
٥٤	٢. الإحصاء الاستدلالي

٥٥	سادساً: حدود الدراسة
٥٥	١. الحدود الموضوعية
٥٥	٢. الحدود المكانية
٥٥	٣. الحدود البشرية
٥٥	٤. الحدود الزمنية
٥٦	سابعاً: الإجراءات التنفيذية للدراسة
٥٧	الفصل الرابع
٥٨	مقدمة
٥٨	المحور الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
٥٨	أولاً: توزيع العينة حسب الجنس
٥٨	
٥٩	ثانياً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
٥٩	ثالثاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
٦٠	رابعاً: توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية
٦٠	خامساً: توزيع العينة حسب المرحلة التعليمية
٦١	سادساً: توزيع العينة حسب نوع المدرسة
٦١	المحور الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
٦١	أولاً: مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
٦٢	ثانياً: مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية
٦٣	المحور الثالث: النتائج الاستدلالية واختبار الفرضيات
٦٣	أولاً: اختبار الفرضية السادسة (H06) العلاقة الارتباطية
٦٤	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية — تحليل الانحدار المتعدد
٦٦	ثالثاً: اختبار فرضيَّي الفروق (H07) و (H08)
٦٧	رابعاً: اختبار الفرضية التاسعة (H09) النموذج التنبؤي
٦٧	المحور الرابع: ملخص نتائج الدراسة
٦٨	المحور الخامس: توصيات الدراسة
٦٨	أولاً: التوصيات الموجهة إلى القيادات التربوية في المدارس
٦٨	ثانياً: التوصيات الموجهة إلى إدارة التعليم بمنطقة الرياض
٦٩	ثالثاً: التوصيات الموجهة للباحثين والدراسات المستقبلية
٦٩	خلاصة الفصل
٧٠	المراجع
٧١	-المراجع العربية

٧٣	المراجع الأجنبية
٧٤	الملاحق
٧٥	استبانة
٧٥	♦ تعليمات الإجابة
٧٦	القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
٧٧	القسم الثاني: مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
٧٨	المحور الأول: القيادة الإدارية الداعمة للجودة
٧٨	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة
٧٨	المحور الثالث: التركيز على المستفيدين
٧٩	المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية
٧٩	المحور الخامس: إدارة العمليات والتحسين المستمر
٨٠	القسم الثالث: مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية
٨٠	المحور السادس: جودة الخدمات التعليمية
٨٠	المحور السابع: كفاءة إدارة التكاليف
٨١	المحور الثامن: الابتكار والتجديد التربوي
٨١	المحور التاسع: المرونة والاستجابة للمتغيرات
٨١	المحور العاشر: السمعة المؤسسية والصورة الذهنية
٨٢	♦ شكر وتقدير
٨٣	Abstract

الاهداء

إلى من علّمني أن الحياة تُبنى بالصبر والتعب،
إلى من سهر الليالي وهما يحلمان بهذا اليوم قبلي،
إلى والديّ العزيزين ، أبي الذي غرس فيّ معنى العزيمة، وأمي (رحمها الله) التي جعلت من دعائها جناحين أطير بهما
نحو كل نجاح
هذا الإنجاز ما كان ليرى النور لولا حبكما الذي لا ينضب ، فكلّ حرف فيه يحمل اسمكما.
إلى رفيقة دربي وسكينة روحي،
إلى زوجتي الغالية التي احتضنت أحلامي حين تعبتُ ، وكانت بسمتها أجمل إجابة في كل لحظة صعبة
أهدي إليك ثمرة سنوات من الجهد ، شكراً لأنك كنتِ هنا
إلى من جعلوا دنياي أجمل ومعناها أعمق ،،،
إلى ابنتي لين التي بضحكتها تنقلب الدنيا بهجةً ،،،
وإلى نجليّ عبد الرحمن وفيصل اللذين يجعلانني أفخر بكل خطوة أخطوها، أنتم الدافع خلف كل كلمة كتبْتُها،
وأتمنى أن يكون هذا العمل يوماً مثلاً تقتدون به.

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض، في ضوء التحولات الاستراتيجية التي أطلقتها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع التعليم، وانطلقت الدراسة من إشكالية محورية مفادها وجود تفاوت ملموس في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المدارس، وغياب نماذج تحليلية واضحة تكشف عن طبيعة أثر هذا التطبيق على أبعاد الميزة التنافسية في سياق المدارس بمدينة الرياض تحديداً. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي جامعاً بين المسارين الكمي والنوعي؛ إذ صُممت استبانة إلكترونية باستخدام نماذج Google، تكونت من (٢٨) فقرة موزعة على عشرة أبعاد؛ خمسة منها لقياس إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات والتحسين المستمر) وخمسة لقياس الميزة التنافسية (جودة الخدمات التعليمية، كفاءة إدارة التكاليف، الابتكار والتجديد التربوي، المرونة والاستجابة، السمعة المؤسسية).

وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (١١٧) استجابة صالحة من إجمالي (١٢١) استبانة موزعة، بمعدل استجابة بلغت (٩٦,٧)٪، فضلاً عن إجراء (٧) مقابلات شخصية شبه منظمة لإثراء الجانب النوعي. وُحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، الإصدار ٢٨، خلال الفترة من ١ مارس إلى ٥ يونيو ٢٠٢٦.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن جملة من المؤشرات الجوهرية؛ إذ جاء مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة الكلي مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وتصدر بُعد التركيز على المستفيدين أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، في حين جاء بُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤١)، كما جاء مستوى تحقق الميزة التنافسية الكلي مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وتصدره بُعد السمعة المؤسسية والصورة الذهنية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨).

وكشفت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بمعامل ارتباط كلي (٠,٧٦) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية، حيث فسّر النموذج الانحداري (٦١٪) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية، وجاء بُعد التركيز على المستفيدين أكثر الأبعاد تأثيراً بمعامل بيتا (٠,٢٩)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بإعطاء الأولوية للاستثمار في تطوير منظومة التركيز على المستفيدين وترسيخ ثقافة التحسين المستمر بوصفها الرافدين الأقوى للميزة التنافسية، كما توصي بتصميم برامج تدريبية متخصصة لقيادة المدارس، وإنشاء وحدات جودة فاعلة ذات صلاحيات حقيقية في كل مدرسة، وتطوير أنظمة التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بمؤشرات أداء قابلة للقياس، وذلك كله انسجاماً مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تعليم متميز وقادر على المنافسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المدارس، مدينة الرياض، رؤية ٢٠٣٠، التحسين المستمر، السمعة المؤسسية.

الفصل الأول

مقدمة:

يشهد القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية عميقة تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، التي تستهدف تحسين جودة التعليم ورفع مستوى مخرجاته، وفقاً لتقرير وزارة التعليم السعودية (٢٠٢٢)، ارتفع عدد المدارس المطبقة لمعايير الجودة بنسبة ٢٧٪ خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، مما يعكس التوجه المتزايد نحو تبني مفاهيم الجودة من المنظومة التعليمية في ظل هذه التحولات والمنافسة المتزايدة بين المدارس، أصبح تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز والاستدامة في سوق تعليمي تنافسي، تكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من المدارس بمدينة الرياض تواجه تحديات كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل المنافسة المتزايدة وارتفاع توقعات المستفيدين، فوفقاً لدراسة المركز الوطني للقياس (٢٠٢١)، فإن ٥٨٪ من المدارس في الرياض تعاني من ضعف في مؤشرات التنافسية مقارنة بالمعايير الدولية، على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق أنظمة الجودة وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس بمدينة الرياض؟

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبادئ جوهرية تشمل التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على المستفيد، والقيادة الفعالة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (الزهراني، ٢٠١٨)، ومن الجدير بالذكر أن دراسة القحطاني (٢٠٢٠) كشفت أن المدارس التي تبنت هذه المبادئ بشكل متكامل حققت تحسناً من مؤشرات الأداء بنسبة تتراوح بين ١٥٪ إلى ٢٣٪ مقارنة بالمدارس الأخرى، من جانب آخر، تمثل الميزة التنافسية قدرة المؤسسة التعليمية على التفوق في جانب أو أكثر (كالجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة) بما يميزها عن منافسها ويحقق قيمة مضافة للمستفيدين وقد أشار تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٢) إلى أن المدارس ذات المؤشرات التنافسية المرتفعة تتميز بارتفاع معدلات رضا أولياء الأمور بنسبة ٧١٪ وانخفاض معدلات تسرب الطلاب بنسبة ٦٨٪ مقارنة بالمتوسط التعليمي السعودي، إلا أن العام على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة العلاقة السببية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، بشكل خاص في مدارس مدينة الرياض، فمعظم الدراسات السابقة، كدراسة الحربي (٢٠٢١) والسبيعي (٢٠٢٠) اقتصرتا على وصف واقع تطبيق الجودة أو تحديد معوقاتهما، دون تقديم نماذج تحليلية توضح آليات تأثير ممارسات الجودة على مؤشرات التنافسية وفق سياق محدد، كما أن البيانات الإحصائية التي قدمتها هذه الدراسات لم تكن كافية لتوجيه صناعات القرار في المؤسسات التعليمية نحو أفضل الممارسات التي تعزز القدرة التنافسية.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين) وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار، السمعة) في سياق المدارس بمدينة الرياض، كما تهدف إلى تحديد أولويات تطبيق ممارسات الجودة التي تحقق أكبر تأثير على القدرة التنافسية للمدارس، وتقديم استراتيجيات تساهم من تحقيق أهداف رؤية عملية قائمة على الأدلة لصناع القرار التعليمي تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها المملكة ٢٠٣٠ المرتبطة بتطوير التعليم، كما تقدم إطاراً مفاهيمياً وتطبيقياً يساعد المدارس على تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تعليمية متغيرة من خلال الاستثمار الأمثل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة

مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية كبيرة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، التي وضعت تطوير النظام التعليمي وتحسين جودته كأحد محاورها الأساسية وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المدارس تعمل في بيئة شديدة التنافسية، الأمر الذي فرض عليها ضرورة البحث عن استراتيجيات إدارية حديثة تضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، تكشف البيانات الإحصائية الأخيرة عن وجود تحديات كبيرة تواجه المدارس في مدينة الرياض فوفقاً للتقرير السنوي لإدارة التعليم بمنطقة الرياض (٢٠٢٢)، فإن ٦٣٪ من المدارس تواجه صعوبات في تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة، خاصة فيما يتعلق بجودة المخرجات التعليمية ورضا المستفيدين، كما أظهرت دراسة المركز الوطني للقياس (٢٠٢١) أن نسبة التسرب المدرسي من بعض المدارس وصلت إلى ١٢٪، وأن معدل رضا أولياء الأمور عن العالمية، على الرغم من أن جودة الخدمات التعليمية المقدمة لم يتجاوز ٥٨٪، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالمعدلات العديد من المدارس في مدينة الرياض بدأت من تبني مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك تفاوتاً كبيراً في مستوى التطبيق وفي النتائج المحققة، فقد كشفت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) أن نسبة المدارس التي تطبق معايير الجودة الشاملة بشكل متكامل لا تتجاوز ٣١٪ من إجمالي المدارس بالمدينة، وأن ٤٧٪ منها تطبق هذه المعايير بشكل جزئي، بينما ٢٢٪ لا تطبقها بشكل منهجي.

من جانب آخر، تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي والتنافسي، فقد أكدت دراسة الزهراني (٢٠١٩) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى رضا المستفيدين كما خلصت دراسة القحطاني (٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق معايير الجودة وتعزيز القدرة التنافسية إلا أن الفجوة البحثية تكمن في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، التركيز على المستفيدين، إدارة العمليات) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتنوعة (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار، السمعة) في سياق المدارس بمدينة الرياض، فمعظم الدراسات السابقة إما ركزت على قطاعات تعليمية أخرى كالجامعات، أو تناولت إدارة الجودة الشاملة كمفهوم عام دون تحليل معمق لأبعادها وتأثيرها على التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، هناك قصور من فهم الآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، وأي من هذه الممارسات يحقق التأثير الأكبر في السياق المحلي للمدارس بمدينة الرياض، وهذا ما أكدته دراسة الحربي (٢٠٢١) التي أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التحليلية التي تربط بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات التنافسية في البيئة التعليمية السعودية.

في ضوء ما سبق، تبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
٤. ما أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يجمع بين مفهومين محوريين في الإدارة المعاصرة: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وتطبيقهما في قطاع حيوي واستراتيجي هو قطاع التعليم ، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية).

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- ١- إثراء الإطار المعرفي: تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مما يعزز البناء المعرفي لنظريات الإدارة التربوية المعاصرة
- ٢- سد الفجوة البحثية: تعالج هذه الدراسة فجوة بحثية ملموسة تتمثل في ندرة الدراسات العربية - وخاصة السعودية - التي تناولت العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس فوفقاً لمسح أجراه الناصر (٢٠٢١)، فإن أقل من ٨٪ من الدراسات التربوية السعودية تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر
- ٣- تطوير نموذج تحليلي: تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يوضح العلاقات السببية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية، مما يمثل إضافة نظرية يمكن اختبارها وتطويرها في سياقات تعليمية مختلفة.
- ٤- التأصيل المفاهيمي: تسعى الدراسة إلى تأصيل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في السياق التربوي السعودي، مراعية خصوصية البيئة الثقافية والتنظيمية للمدارس السعودية، وهو ما قد يساهم في تطوير نظريات إدارية ملائمة للسياق المحلي
- ٥- تعزيز الدراسات البيئية: تمثل هذه الدراسة نموذجاً للدراسات البيئية التي تجمع بين حقول معرفية متنوعة كالإدارة التربوية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، مما يثري الحوار العلمي بين هذه التخصصات.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- ١- مواكبة رؤية ٢٠٣٠: تتسق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت اهتماماً كبيراً بتطوير قطاع التعليم وتحسين جودة مخرجاته وقد أكد برنامج التحول الوطني على ضرورة "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار" و"تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل"
- ٢- توجيه القرارات الإدارية: تمد الدراسة صانعي القرار في الإدارات التعليمية والمدارس ببيانات ومؤشرات دقيقة حول العلاقة بين ممارسات الجودة والقدرة التنافسية، مما يسهم في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة فيما يتعلق بتخصيص الموارد وتحديد أولويات التطوير
- ٣- تطوير الممارسات الإدارية: تسهم نتائج الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية في المدارس من خلال تحديد أفضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تحقق أعلى تأثير على الميزة التنافسية، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية
- ٤- تصميم برامج تدريبية: تمكن نتائج الدراسة من تصميم برامج تدريبية موجهة للقيادات المدرسية والمعلمين لتعزيز مهاراتهم في تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق الميزة التنافسية
- ٥- تطوير معايير تقييم الأداء المؤسسي: تقدم الدراسة إطاراً لتطوير معايير ومؤشرات لتقييم الأداء المؤسسي للمدارس، بحيث تجمع بين معايير الجودة ومؤشرات التنافسية، مما يسهم في تطوير نظم التقويم المؤسسي
- ٦- تعزيز الشراكة المجتمعية: توفر الدراسة أساساً علمياً لتعزيز الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي، من خلال توضيح كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، سوق العمل) ومعايير الجودة العالمية
- ٧- تحسين المخرجات التعليمية: في نهاية المطاف، تسعى الدراسة الى المساهمة في تحسين المخرجات التعليمية من خلال تعزيز تطبيق مبادئ الجودة وزيادة القدرة التنافسية للمدارس، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الطلاب وتحصيلهم العلمي.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :-

١- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس بمدينة الرياض، والتي تشمل:

- القيادة الإدارية الداعمة للجودة
- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- التركيز على المستفيدين (الطلاب ، أولياء الأمور، المجتمع)
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة العمليات والتحسين المستمر

٢- قياس مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض، والمتمثلة في:

- جودة الخدمات التعليمية
- كفاءة إدارة التكاليف
- الابتكار والتجديد التربوي
- المرونة والاستجابة للمتغيرات
- السمعة المؤسسية والصورة الذهنية

٣- تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

٤- تحديد أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض، مما يساعد في توجيه الجهود والموارد نحو الممارسات ذات الأثر الأكبر.

٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية:

- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- نوع المدرسة (حكومية، أهلية)
- المرحلة التعليمية (ابتدائية ، متوسطة، ثانوية)

٧- تطوير نموذج مقترح يوضح آليات تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس، بما يتناسب مع السياق التعليمي السعودي

٨- تقديم توصيات إجرائية مبنية على نتائج الدراسة لمساعدة القيادات التعليمية في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمدارس بمدينة الرياض

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي متكامل يربط بين مفاهيم الجودة الشاملة والتنافسية في السياق التعليمي، ويوفر أساساً منهجياً لتطوير الممارسات الإدارية في المدارس بما يتوافق مع متطلبات العصر وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :-

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً: التساؤلات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

١. ما مستوى تطبيق بُعد القيادة الإدارية الداعمة للجودة في المدارس بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى تطبيق بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة في المدارس بمدينة الرياض؟
٣. ما مستوى تطبيق بُعد التركيز على المستفيدين في المدارس بمدينة الرياض؟
٤. ما مستوى تطبيق بُعد إدارة الموارد البشرية في المدارس بمدينة الرياض؟
٥. ما مستوى تطبيق بُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر في المدارس بمدينة الرياض؟

ثانياً: التساؤلات المتعلقة بالميزة التنافسية

٦. ما مستوى تحقق بُعد جودة الخدمات التعليمية في المدارس بمدينة الرياض؟
٧. ما مستوى تحقق بُعد كفاءة إدارة التكاليف في المدارس بمدينة الرياض؟
٨. ما مستوى تحقق بُعد الابتكار والتجديد التربوي في المدارس بمدينة الرياض؟
٩. ما مستوى تحقق بُعد المرونة والاستجابة للمتغيرات في المدارس بمدينة الرياض؟
١٠. ما مستوى تحقق بُعد السمعة المؤسسية والصورة الذهنية في المدارس بمدينة الرياض؟

ثالثاً: التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات

١١. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
١٢. ما أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
١٣. هل يختلف تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية باختلاف نوع المدرسة (حكومية، أهلية)؟
١٤. هل يختلف تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية باختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائية، متوسطة، ثانوية)؟

رابعاً: التساؤلات المتعلقة بالفروق في استجابات العينة

١٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية:

أ. المؤهل العلمي

ب. سنوات الخبرة

ت. نوع المدرسة

ث. المرحلة التعليمية؟

١٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية:

أ. المؤهل العلمي

ب. سنوات الخبرة

ت. نوع المدرسة

ث. المرحلة التعليمية؟

تهدف هذه التساؤلات مجتمعة إلى توفير فهم شامل ومتكامل للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس، مما يساهم في تحديد الاستراتيجيات والممارسات الإدارية الأكثر فعالية لتعزيز القدرة التنافسية للمدارس بمدينة الرياض في ضوء معايير الجودة الشاملة

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وفي ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، تم صياغة الفروض التالية للدراسة الحالية التي تعتمد المنهج الوصفي التحليلي

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات والتحسين المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة الإدارية الداعمة للجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التركيز على المستفيدين في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العمليات والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

فرضيات العلاقة الارتباطية:

H06: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

فرضيات الفروق:

H07: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات، الخبرة، نوع المدرسة (المرحلة التعليمية).

H08: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية).

فرضية النموذج المقترح:

H09: لا يمكن بناء نموذج تنبؤي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض

تم صياغة هذه الفرضيات في صورة فرضيات صفيرية (الفرض العدمي) ليتم اختبارها إحصائياً وفقاً لمنهجية الدراسة الوصفية التحليلية، حيث سيتم جمع البيانات المناسبة من خلال أدوات القياس المعدة لهذا الغرض، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار هذه الفرضيات وتحديد مدى قبولها أو رفضها، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على تساؤلاتها

تستند هذه الدراسة في بنائها النظري إلى ثلاثة أطر نظرية متكاملة ومتشابهة، تُشكّل مجتمعةً المنطلق الفكري الذي ينبثق منه النموذج التحليلي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المدارس، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نظرية الميزة التنافسية لبورتر (Porter's Competitive Advantage Theory)

يُمثل الإطار النظري الذي صاغه مايكل بورتر في كتابه الرائد حجر الأساس في فهم ديناميكيات التنافس المؤسسي في هذه الدراسة. يرى بورتر (Porter, 2018) أن المؤسسة تحقق ميزتها التنافسية من خلال أحد مسارين جوهريين: إما عبر تقديم قيمة متفوقة تُميّزها عن منافسيها (استراتيجية التميز – Differentiation)، وإما من خلال أداء أنشطتها بتكلفة أدنى مما يُحقق لها قيادة التكلفة (Cost Leadership). وفي السياق التعليمي الذي تتناوله هذه الدراسة، تُترجم هاتان الاستراتيجيتان إلى قدرة المدرسة على تقديم خدمات تعليمية متميزة الجودة في محتواها وأساليبها وبيئتها من جهة، وتحقيق كفاءة في إدارة مواردها وتكاليفها من جهة أخرى، بما يُمكنها من التفوق على منافسيها وجذب الطلاب وأولياء الأمور في بيئة تعليمية آخذة في التنافسية (القحطاني، ٢٠٢٠). ولا تُعدّ هذه النظرية مجرد إطار وصفي، بل هي أداة تشخيصية تُمكن القيادات التعليمية من تحديد مواطن قوتها وضعفها في مواجهة المنافسة المتصاعدة في سوق التعليم بمدينة الرياض.

ثانياً: نظرية الموارد والقدرات لباني (Resource-Based View - RBV)

طوّر جاي باني (Barney, 2020) نظرية الموارد والقدرات لتُقدّم منظوراً مكماً لنظرية بورتر، يرى فيه أن الميزة التنافسية المستدامة لا تنبع من التكيف مع البيئة الخارجية وحدها، بل من امتلاك المؤسسة موارد داخلية ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال (VRIN) وتُساهم إدارة الجودة الشاملة في بناء هذه الموارد الداخلية الفريدة من خلال تطوير كفاءات العاملين، وبناء ثقافة مؤسسية متميزة، وتراكم الممارسات والخبرات الجيدة التي يصعب على المنافسين تقليدها في أمد قصير (الخضير، ٢٠٢١) وتُقدّم هذه النظرية تفسيراً نظرياً متيناً للطريقة التي تُحوّل بها المدارس استثماراتها في الجودة الشاملة إلى ميزة تنافسية راسخة ومستدامة، مما يجعلها إطاراً نظرياً لا غنى عنه في هذه الدراسة.

يُمثل الإطار الفلسفي الذي أرساه رواد الجودة الأوائل الركيزة التطبيقية الثالثة لهذه الدراسة انطلاقاً إدوارد ديمينج (Deming, 2018) من مبدأ جوهري مفاده أن الجودة لا تتحقق عبر التفطيش والكشف عن الأخطاء بعد وقوعها، بل من خلال تصميم الأنظمة والعمليات بصورة تمنع وقوع الأخطاء أصلاً، وقد لخص فلسفته في أربعة عشر مبدأ للإدارة لا يزال أثرها حاضراً في كل نموذج جودة معاصر وأضاف جوزيف جوران (Juran, 2019) "ثلاثية الجودة" المتمثلة في تخطيط الجودة وضبطها وتحسينها، مؤكداً أن الجودة الشاملة عملية إدارية منهجية مستمرة لا جهداً عشوائياً أو مرحلياً وتتقاطع هذه الفلسفة مع نظريتي بورتر وباني في أن التطبيق المنهجي لمبادئ الجودة الشاملة يُنتج تدريجياً تلك ويُمكن المؤسسة في الوقت ذاته من تحقيق التميز في، (Barney, 2020) الموارد الداخلية الفريدة التي حدّد باني شروطها (Porter, 2018) الخدمة وكفاءة التكاليف اللذين طرحهما بورتر مسارين للميزة التنافسية

الربط التكاملي بين الأطر الثلاثة

يتشكّل من تقاطع هذه الأطر النظرية الثلاثة النموذج التحليلي الذي تعتمده الدراسة الحالية، إذ يفترض أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيدين، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات والتحسين المستمر) يُولّد بصورة منهجية ومترابطة مصادر ميزة تنافسية متجددة للمدارس في أبعادها المتنوعة (الجودة، والتكلفة، والابتكار، والمرونة، والسمعة)، مما يُمكنها من الاستدامة والتفوق في بيئة تعليمية شديدة التنافسية في ظل متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (السحيم، ٢٠٢٢؛ الجني، ٢٠٢٢)

الفصل الثاني

يُمثل الإطار النظري والمراجعة النقدية للدراسات السابقة عصب أي بحث علمي رصين؛ إذ لا تقوم دراسة أكاديمية على أرض صلبة ما لم تنبثق من منظومة معرفية متراكمة تسبقها، وما لم تُحدد موقعها بدقة في خارطة المعرفة العلمية السائدة في حقلها من هذا المنطلق، يُخصّص هذا الفصل لاستعراض الأطر النظرية المؤطّرة لمتغيري الدراسة، والمراجعة النقدية للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، على المستويين العربي والأجنبي، وتكتسب مراجعة الأدبيات في هذه الدراسة أهمية مضاعفة لاعتبارين جوهريين؛ أولهما: أن موضوع الدراسة يقع في تقاطع ثلاثة حقول معرفية متميزة هي الإدارة التربوية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، مما يستلزم مراجعة شاملة لكل حقل منها ورصد نقاط التقاطع والتكامل بينها وثانيهما: أن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها لا يمكن تأصيلها وإثباتها إلا من خلال استعراض نقدي ومنهجي يكشف عما تناولته الدراسات السابقة وما أغفلته في هذا السياق التعليمي المحدد، وقد اعتمدت الباحثة في الاختيار والتصنيف منهجاً محدداً؛ إذ جرى البحث في قواعد بيانات علمية محكمة، وتم تقييم الدراسات وفق معايير، الصلة الموضوعية والمنهجية العلمية السليمة، والحدّات الزمنية، والأصالة البحثية، لضمان أن تُمثّل الدراسات المختارة حقاً الإنتاج المعرفي الأكثر دلالة وصلّة بموضوع البحث الحالي وقد تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم داخل كل مجموعة، وذلك للوقوف على مسار التطور المعرفي في هذا الحقل

يتضمن هذا الفصل محورين رئيسيين؛ يشتمل الأول على الدراسات العربية ذات الصلة، فيما يتضمن الثاني الدراسات الأجنبية، ويُختتم الفصل بتعقيب تحليلي شامل يُقارن بين مجموع هذه الدراسات من حيث التشابه والاختلاف، ويُحدد الفجوة البحثية التي تنفرد بمعالجتها الدراسة الحالية، بما يُرسي السند المعرفي لمشكلتها وأهدافها وفروضها

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة الجبني (٢٠٢٢)

تحمل هذه الدراسة عنوان "استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠"، ونشرت في مجلة كلية التربية بجامعة بنها، المجلد الثالث والثلاثين، العدد (١٣٠)، في الصفحات ١٩٢ إلى ٢١٩، انطلقت الدراسة من إشكالية واضحة مفادها أن المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى استراتيجيات إدارية متكاملة وواضحة المعالم تُمكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة في ضوء التحولات الكبرى التي أفرزتها رؤية ٢٠٣٠، سواء على صعيد التوسع في التعليم الأهلي والدولي، أو على صعيد ارتفاع توقعات أولياء الأمور والمجتمع من جودة المخرجات التعليمية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت كشف الواقع الراهن للميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية، والوصول إلى استراتيجية مقترحة تقوم على الأدلة والمؤشرات الميدانية توصل الباحث إلى جملة من المحاور الاستراتيجية الضرورية لتعزيز التنافسية المدرسية، أبرزها: تطوير منظومة القيادة المدرسية، وتحسين جودة المناهج والأنشطة التعليمية، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي وسوق العمل، وبناء قدرات الابتكار والتجديد المؤسسي، كما أكد الباحث أن غياب الإطار الاستراتيجي المتكامل هو الحاجز الأبرز أمام تحقيق ميزة تنافسية حقيقية في مدارس القطاع الحكومي.

التعقيب :- تُقدّم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً وتطبيقياً بارزاً في تأطير مفهوم الميزة التنافسية في السياق التعليمي السعودي، وتُعزّز خلفية الدراسة الحالية في شقها المتعلق بأبعاد الميزة التنافسية غير أنها تُعنى ببناء استراتيجية مقترحة دون تحليل الأثر الكمي لممارسات الجودة الشاملة على أبعاد التنافسية، وهو بالضبط ما تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوزه وتقديم نموذج تحليلي قابل للاختبار الإحصائي.

٢. دراسة البلوي (٢٠٢١)

تحمل هذه الدراسة عنوان "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة تبوك وعلاقته بالإبداع الإداري"، ونشرت في مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد السادس عشر، العدد (٣)، في الصفحات ٢٤٥ إلى ٢٧٠ هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر القادة التربويين والمعلمين، واستقصاء طبيعة العلاقة بين هذا التطبيق ومستوى الإبداع الإداري في تلك المدارس اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الإبداع الإداري، مما يُعزّز الفرضية الجوهرية القائلة بأن الجودة

الشاملة ليست قيماً بيروقراطياً على أداء المؤسسة التعليمية ، بل هي محفّز حقيقي لتحرير طاقات الإبداع فيها ، كما كشفت النتائج عن تفاوت في مستويات التطبيق بين مدارس المنطقة، مع حضور أقوى لمبادئ التركيز على المستفيد والقيادة مقارنةً بمبدأ التحسين المستمر الذي ظلّ الأضعف تطبيقاً بوجه عام، وهو نمط متكرر يُلاحظ في دراسات متعددة أُجريت في سياقات سعودية مختلفة.

التعقيب: تُضيف هذه الدراسة بُعداً جغرافياً مهماً إذ تُوسّع الصورة التشخيصية لواقع إدارة الجودة الشاملة لتشمل منطقة تبوك شمال المملكة، بما يُعزّز قناعة الباحث بأن التحديات المرصودة في مدينة الرياض ليست محلية معزولة بل ظاهرة ذات امتداد وطني ، وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها تربط الجودة الشاملة بالإبداع الإداري وليس بالميزة التنافسية، فضلاً عن غياب التحليل متعدد المتغيرات الذي تتبناه الدراسة الحالية

٣. دراسة العتيبي (٢٠٢١)

تحمل هذه الدراسة عنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها بالأداء المؤسسي"، ونشرت في مجلة كلية التربية، المجلد الثاني والثلاثين، العدد الأول، في الصفحات ١١٢ إلى ١٣٠ انطلقت الدراسة من هدف محدد يتمثل في تقدير درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، ودراسة علاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في تلك المدارس اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت أداؤها من استبانة شاملة مؤلفة من (٦٨) فقرة موزعة على سبعة محاور لمعايير الجودة وخمسة محاور للأداء المؤسسي، طُبِّقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٢٤) معلماً و معلمة أظهرت النتائج أن درجة التطبيق الكلية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٤)، وأن معيار "القيادة الإدارية" تصدر القائمة بمتوسط (٣,٦٥) ، في حين احتلّ معيار "التحسين المستمر" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٩١)، وهو مؤشر يكشف عن فجوة تطبيقية واضحة في المبدأ الأكثر ديناميكية في فلسفة الجودة الشاملة ، وعلى صعيد العلاقة بين المتغيرين، أثبتت بمعامل ($\alpha \leq 0.01$) نتائج معامل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ارتباط بلغ (٠,٧٩)، كما أوصت الدراسة بتكثيف برامج التنمية المهنية وإرساء ثقافة الجودة بوصفها قيمة مؤسسية راسخة لا مجرد إجراء إداري

التعقيب: تُمثّل هذه الدراسة المرجعية المباشرة الأقرب جغرافياً للدراسة الحالية، كونها أُجريت في ذات البيئة الميدانية أي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتؤسس نتائجها خلفية تشخيصية ضرورية للبحث الحالي، لا سيما فيما يخص ضعف تطبيق مبدأ التحسين المستمر بيد أنها تقتصر على دراسة العلاقة بين الجودة والأداء ، المؤسسي بشكل عام دون التوسع في تحليل أثرها على الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة التي تتبناها الدراسة الحالية

٤. دراسة القحطاني (٢٠٢٠)

تحمل هذه الدراسة عنوان "استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية: دراسة ميدانية"، ونشرت في المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد الرابع والأربعين، العدد الثاني، في الصفحات ١٥٥ إلى ١٨٠ سعت الدراسة إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد متطلبات تطبيقها الناجح اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت على عينة قصدية بلغت (١٣٨) فرداً من قادة المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، باستخدام استبانة مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على أربعة محاور تمثل الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية كشفت النتائج أن درجة أهمية هذه الاستراتيجيات جاءت كبيرة بمتوسط عام (٣,٩٤)، وتصدرت استراتيجية التميز القائمة بمتوسط (٤,١١)، تلتها استراتيجية الابتكار بمتوسط ثم استراتيجية التركيز بمتوسط (٣,٨٧)، وأخيراً استراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط (٣,٧٩)، كما أكدت، (٣,٩٨) النتائج أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يستلزم توافر دعم القيادة الإدارية، وبنية تقنية متطورة، وتنمية مهنية مستمرة للعاملين، وهي متطلبات تتقاطع مباشرة مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة المدروسة في هذا البحث.

التعقيب: تُمثل هذه الدراسة ركيزة نظرية محورية للبحث الحالي في شقه المتعلق بالميزة التنافسية، وتُقدّم تعريفاً إجرائياً دقيقاً لأبعادها في السياق التعليمي السعودي والفرق الجوهرية بينها وبين الدراسة الحالية أنها تُعنى بوصف أهمية استراتيجيات الميزة التنافسية دون ربطها بشكل كمي بممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المحددة، وهو الربط التحليلي الذي تُؤسسه الدراسة الحالية.

٥. دراسة السبيعي (٢٠٢٠)

تحمل هذه الدراسة عنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض وسبل التغلب عليها"، ونشرت في المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد (١٢)، في الصفحات ٧٥ إلى ٩٨ رصدت الدراسة التحديات والعوائق الحقيقية التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض، واقترحت سبلاً علمية وعملية للتغلب عليها اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت أدواتها المتمثلة في استبانة من (٤٦) فقرة موزعة على أربعة محاور تشمل المعوقات الإدارية والبشرية والمادية والتقنية، على عينة عشوائية بلغت (٢٧٦) فرداً من قادة ومعلمي المدارس الحكومية، تصدرت المعوقات المادية قائمة العوائق بمتوسط (٤,٠٥)، تلتها المعوقات البشرية بمتوسط (٣,٩١)، وجاء "ضعف التمويل المخصص لبرامج الجودة" في مقدمة الفقرات بمتوسط يليه "قلة الدورات التدريبية" بمتوسط (٤,١٣) وقُدِّمت الدراسة توصيات عملية تتمحور حول توفير الدعم، (٤,٢١) المالي الكافي، وإنشاء وحدات للجودة في المدارس، وتخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل المعلمين.

التعقيب: تُقدّم هذه الدراسة خلفية تشخيصية ميدانية قيّمة عن بيئة التطبيق التي تشتغل فيها الدراسة الحالية، وتوضح جزءاً من الأسباب الهيكلية التي تُفسّر ضعف مؤشرات التطبيق المرصدة في الدراسات الأخرى ومع ذلك، تنتهج منهجاً وصفيّاً تشخيصياً للمعوقات دون تحليل الأثر الكمي لتطبيق الجودة على التنافسية، مما يجعلها مكملّة للدراسة الحالية لا بديلاً عنها.

٦. دراسة الثبتي (٢٠٢٠)

تحمل هذه الدراسة عنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية في محافظة الطائف"، ونشرت في المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد (٧٤)، في الصفحات ١٠٥٥ إلى ١٠٨٨ عالجت الدراسة تساؤلاً محورياً يتعلق بمدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية للمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مستعينة بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الميزة التنافسية في تلك المدارس، وأكدت أن غياب التخطيط الاستراتيجي أو ضعفه يُشكّل عائقاً جوهرياً أمام قدرة المدرسة على التفوق التنافسي كما رصدت الدراسة أن المدارس الأعلى في مستوى الميزة التنافسية هي بلا استثناء تلك التي تمتلك خططاً استراتيجية موثقة وقرراً مؤسسية مخصصة لمتابعة تنفيذها، مما يُرسّخ التخطيط الاستراتيجي بوصفه محركاً رئيساً للأداء التنافسي.

التعقيب: تُجَلّي هذه الدراسة أهمية البُعد الثاني من أبعاد الجودة الشاملة في الدراسة الحالية، وهو التخطيط الاستراتيجي للجودة، وتُقدّم دليلاً ميدانياً على دوره في تحقيق الميزة التنافسية بيد أنها تعزل هذا البُعد عن سائر أبعاد الجودة الشاملة الأخرى، وتدرسه بصورة منفردة، في حين تتبنى الدراسة الحالية منهجاً شمولياً يُحلّل الأثر المتكامل لجميع الأبعاد مجتمعةً.

٧. دراسة الحربي (٢٠١٩)

تحمل هذه الدراسة عنوان "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في المدارس الأهلية بمدينة جدة"، ونشرت في مجلة كلية التربية، المجلد الخامس والثلاثين، العدد الثالث، في الصفحات ٤٢٣ إلى ٤٥١ استهدفت الدراسة تقييم مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأهلية بجدة واستجلاء علاقته بالإبداع الإداري، مستخدمةً المنهج الوصفي الارتباطي وأداة استبانة من (٧٨) فقرة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٢١٧) فرداً من قادة ووكلاء ومعلمي (٣٢) مدرسة أهلية، جاءت درجة التطبيق الكلية متوسطة بمتوسط (٣,٢٢)، وكان "التركيز على المستفيدين" الأعلى تطبيقاً بمتوسط (٣,٥٨)، في حين كان "التحسين المستمر" الأدنى بمتوسط (٢,٨٩)، وهو نمط متكرر يُلفت الانتباه ويُضاعف أهميته في الأدبيات وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بمعامل ارتباط بلغ (٠,٦٨)، كما كشفت عن فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التعقيب: تُشكّل هذه الدراسة مرجعاً مقارناً مهماً يُتيح للدراسة الحالية مقارنة واقع المدارس الأهلية في جدة بنظيراتها في الرياض ، وتتقاطع معها في المنهج والأداة وفئة العينة ، غير أنها تربط الجودة الشاملة بالإبداع الإداري لا بالميزة التنافسية، كما أنها تقتصر على المدارس الأهلية دون أن تشمل المدارس الحكومية، وهو ما تتجاوزه الدراسة الحالية بشموليتها.

٨. دراسة الزهراني (٢٠١٨)

تحمل هذه الدراسة عنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة"، ونشرت في مجلة العلوم التربوية، المجلد الثالث، العدد الثاني، في الصفحات ١٨٩ إلى ٢١٧، سعت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الجوهرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة، وقياس دورها في تحسين الأداء التنظيمي لتلك المدارس ، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة من (٦٤) فقرة على عينة طبقية عشوائية بلغت (١٨٦) فرداً أشارت النتائج إلى أن المتطلبات الكلية جاءت بدرجة عالية بمتوسط "وتصدّر" دعم القيادة العليا" قائمة المتطلبات بمتوسط (٤,١٢)، يليه "التخطيط الاستراتيجي للجودة" ، (٣,٧٨) بمتوسط (٣,٩٣)، ثم "التحسين المستمر للعمليات" بمتوسط (٣,٨١) وأثبت معامل الارتباط وجود علاقة موجبة قوية بين المتطلبات والأداء التنظيمي، بمعامل بلغ (٠,٧٣) ($\alpha \leq 0.01$) ذات دلالة إحصائية عند مستوى

التعقيب: تُمثّل هذه الدراسة أحد المصادر المرجعية الأساسية للإطار النظري في الدراسة الحالية، إذ تُقدّم تعريفاً إجرائياً لإدارة الجودة الشاملة في السياق التعليمي السعودي اعتمده البحث الحالي ويتميز عنها البحث الحالي بتوسيع دائرة التحليل لتشمل أثر الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة بدلاً من الاقتصار على الأداء التنظيمي العام، فضلاً عن اشتغال عينة الدراسة الحالية على جميع أنواع المدارس والمراحل التعليمية.

١. دراسة (Johnson et al. (2022)

تحمل هذه الدراسة عنوان

"The Relationship between TQM Practices and Competitive Advantage in Secondary Schools: A Case Study in California."

ونشرت في المجلة الدولية لإدارة التعليم (International Journal of Educational Management)، المجلد السادس والثلاثين، العدد الأول، في الصفحات ١١٢ إلى ١٢٧ اتسمت الدراسة بتبنيها المنهج المختلط الجامع بين البحث الكمي والنوعي، مما منحها عمقاً تحليلياً أثري نتائجها ومنحها قدراً أعلى من الموثوقية والشمولية تكوّنت عينتها من (١٨٣) فرداً، منهم (٢٧) مديراً و(١٥٦) معلماً من (٢١) مدرسة ثانوية في ولاية كاليفورنيا، مع إجراء (١٥) مقابلة شخصية شبه منظمة لاستكمال الجانب النوعي، جاء تطبيق ممارسات الجودة الشاملة بدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٩٢)، ووصل معامل الارتباط بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية إلى (٠,٨١) وهو من أعلى معاملات الارتباط المرصدة في الدراسات الأجنبية المراجعة وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن "القيادة الإدارية" و"التركيز على المستفيدين" و"التحسين المستمر" هي أكثر الممارسات تأثيراً في الميزة التنافسية، فيما كشفت المقابلات أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية تؤديان دوراً وسيطاً في تعزيز تلك العلاقة.

التعقيب: تُمثل هذه الدراسة الأقرب إلى موضوع البحث الحالي في الأدبيات الأجنبية، وتزوّده بأدلة مقارنة قوية تدعم فرضياته والفارق الجوهرى أن الدراسة الحالية تشتغل في السياق التعليمي السعودي ذي الخصوصية الثقافية والتنظيمية المختلفة، وتتبنى نموذجاً مفاهيمياً أكثر شمولاً يضم خمسة أبعاد لكل متغير.

٢. دراسة (Smith & Brown (2021)

تحمل هذه الدراسة عنوان

"The Impact of Total Quality Management Models on Achieving Institutional Excellence in British Schools"

، ونشرت في مجلة ضمان الجودة في التعليم (Quality Assurance in Education)، المجلد التاسع والعشرين، العدد الأول، في الصفحات ٨٥ إلى ١٠٢ استكشفت الدراسة أثر تطبيق نماذج الجودة الشاملة الثلاثة الكبرى (النموذج الأوروبي EFQM، ومالكوم بالدريج، والأيزو ٩٠٠١) على مؤشرات التميز المؤسسي في المدارس البريطانية، مستخدمة استبانة إلكترونية طُبقت على (١٥٦) فرداً من (٣٧) مدرسة في المملكة المتحدة خلصت النتائج إلى النموذج الأوروبي

EFQM حقق الفعالية الأعلى في تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي بمتوسط (٤). النموذج الأوروبي EFQM حقق الفعالية الأعلى في تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي بمتوسط (٤,٢٣)، وأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أسهم في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية بنسبة تتراوح بين ١٨٪ و ٢٧٪. كما أفاد تحليل الانحدار بأن "التركيز على المستفيدين" و"إدارة العمليات" فسراً مجتمعين ما يزيد على ٦٥٪ من التباين في متغير التميز المؤسسي.

التعليق :- تُقدم هذه الدراسة مقارنة نموذجية بين النماذج العالمية للجودة في السياق التعليمي البريطاني، مما يُثري الحوار النظري في الدراسة الحالية ، بيد أن تركيزها على مقارنة النماذج بدلاً من تحليل أثر أبعادها على التنافسية، وانتماءها إلى سياق ثقافي مغاير تماماً ، يُحدان من إمكانية التعميم المباشر لنتائجها على السياق السعودي.

٣. دراسة (Yang 2021)

تحمل هذه الدراسة عنوان

"The Impact of Quality Management on Competitive Advantage: The Role of Leadership and Organizational Culture."

ونشرت في Journal of Quality Management، المجلد العاشر، العدد الأول، في الصفحات ٤٩ إلى ٦٧ اهتمت الدراسة بفحص الآليات التي من خلالها تُحوّل إدارة الجودة ممارساتها التشغيلية إلى ميزة تنافسية مستدامة، مع التركيز بوجه خاص على الأدوار الوسيطة التي تضطلع بها القيادة والثقافة التنظيمية في هذه العملية كشفت النتائج أن القيادة الداعمة للجودة والثقافة المؤسسية المنفتحة على التحسين تُمثّلان عاملين وسيطين جوهريين يُعززان الرابط بين إدارة الجودة والميزة التنافسية، وأن المنظمات التي نجحت في بناء ثقافة جودة راسخة حققت مؤشرات تنافسية أعلى من تلك التي اكتفت بتبني أدوات الجودة الإجرائية دون بناء البنية الثقافية الداعمة لها.

التعليق: تُضيف هذه الدراسة بُعداً نظرياً مهماً بالكشف عن دور الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً بين الجودة والتنافسية، مما يُعمق الفهم النظري لنموذج الدراسة الحالية غير أنها تُجرى خارج السياق التعليمي وفي بيئة ثقافية مختلفة ، مما يُقيّد الاستنتاجات المباشرة وإن كان يُعزز الخلفية النظرية للدراسة الحالية.

تحمل هذه الدراسة عنوان

"Factors Influencing Competitive Advantage for Private Schools in Taiwan through Total Quality Management Implementation

"، ونشرت في المجلة الدولية لإدارة التعليم (International Journal of Educational Management)، المجلد الرابع والثلاثين، العدد الثاني، في الصفحات ٢٧٩ إلى ٢٩٥ سعت إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في تايوان في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مستخدمةً المنهج الوصفي الارتباطي مع استبانة من (٩٣) فقرة طُبِّقت على عينة عنقودية بلغت (٤١٢) فرداً من (٢٨) مدرسة خاصة ، جاء تطبيق مبادئ الجودة بدرجة متوسطة (٣,٤٥) ، بينما جاءت الميزة التنافسية بدرجة كبيرة (٣,٧٨)، وأثبت معامل الارتباط علاقة موجبة دالة عند ($\alpha \leq 0.01$) بمعامل (٠,٧٤) وكشف تحليل الانحدار المتعدد أن "التزام الإدارة العليا" حلّ أولاً بمعامل تأثير (٠,٣١)، يليه "التحسين المستمر" بمعامل (٠,٢٧)، ثم "التخطيط الاستراتيجي" بمعامل (٠,٢٣)، و"الاستثمار في الموارد البشرية" بمعامل (٠,١٩)، فيما أظهرت المدارس المطبّقة لـ ISO 9001 مؤشرات تنافسية أعلى بمتوسط (٤,١٢) مقارنةً بغيرها (٣,٦٥).

التعقيب: تُمثّل هذه الدراسة نموذجاً منهجياً متطوراً في الربط الكمي بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في السياق المدرسي ، وتزوّد الدراسة الحالية بمعاملات تأثير مقارنة قيّمة ، والفارق الجوهرى أن الدراسة الحالية تُجرى في سياق المدارس السعودية ذي الخصوصية التنظيمية والثقافية والتشريعية المغايرة، وتضم في عينتها كلاً من المدارس الحكومية والأهلية ومراحل تعليمية متعددة.

تحمل هذه الدراسة عنوان

"Quality Management and Competitive Advantage in Educational Institutions"

ونشرت في Journal of Educational Administration المجلد السابع والخمسين، العدد الثاني، في الصفحات ١٧١ إلى ١٨٧ قدّمت الدراسة إطاراً نظرياً تحليلياً متميزاً يفسّر الآليات التي تتحول من خلالها ممارسات الجودة الشاملة إلى ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية، مقترحاً ثلاثة مسارات رئيسية لهذا التحول: مسار تحسين الجودة الذي يرفع رضا المستفيدين ، ومسار خفض التكاليف الذي يُعزّز الكفاءة المؤسسية، ومسار الابتكار الذي يُرسّخ التفرد التنافسي كما وثّقت الدراسة من خلال مراجعة نقدية شاملة للأدبيات أن المؤسسات التعليمية التي أعلنت من أولوية إدارة الجودة

الشاملة حققت بثبات مؤشرات تنافسية أعلى على المدى البعيد، وأن هذا الأثر يتصاعد بشكل لافت مع مرور الوقت بفعل الأثر التراكمي لممارسات الجودة.

التعقيب: يُشكّل هذا العمل الأساس النظري الذي تنبني عليه نظرية الأثر التراكمي المعتمدة في الدراسة الحالية، وتُقدّم مساراته الثلاثة إطاراً تفسيرياً لتحليل النتائج واستخلاص التوصيات يختلف عن الدراسة الحالية في طبيعته المرجعية النظرية، في حين تُقدّم الدراسة الحالية اختباراً ميدانياً إمبريقياً لتلك الآليات في سياق محدد.

ثالثاً: التعقيب الشامل والتحليلي على الدراسات السابقة

١. أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على صعيد الموضوع العامة ، تلتقي الدراسة الحالية مع مجموع الدراسات المستعرضة في تناولها لمتغير إدارة الجودة الشاملة أو الميزة التنافسية في سياق مؤسسات التعليم ، سواء على المستوى المحلي كدراسات العتيبي (٢٠٢١) والسبيعي (٢٠٢٠) والقحطاني (٢٠٢٠) والزهراني (٢٠١٨)، أو على المستوى الدولي كدراسات جونسون وآخرين (Johnson et al., 2022) وتشانغ وليو (Chang & Liu, 2020) ، وعلى صعيد المنهجية، تتقاطع الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات العربية والأجنبية المستعرضة في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة هذا النوع من الظواهر المؤسسية المركبة ، وعلى صعيد أداة الدراسة، تتشابه مع جميع الدراسات الكمية المستعرضة تقريباً في استخدامها الاستبانة الإلكترونية أداة محورية لجمع البيانات ، مع التنوع في توزيع الفقرات وعدد المحاور أما على صعيد العينة، فتتفق مع معظم الدراسات في اختيار القادة التربويين والمعلمين بوصفهم الفئة الأكثر انخراطاً مباشراً في تجربة الجودة وقادرة على تقييمها.

٢. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تُميّز الدراسة الحالية عن سابقتها جملة من الاختلافات الجوهرية؛ فعلى صعيد التصميم المفاهيمي، تنفرد الدراسة الحالية بتبنيها نموذجاً مفاهيمياً ثنائي المتغير خماسي الأبعاد في كل متغير، في حين اقتصرَت معظم الدراسات العربية على متغير واحد (إما الجودة أو التنافسية) أو ربطت الجودة بمتغيرات أخرى كالأداء المؤسسي والإبداع الإداري دون تحليل علاقتها بالميزة التنافسية تحديداً وعلى صعيد الشمولية، تُميّزها استهدافها جميع أنواع المدارس (حكومية وأهلية) وجميع المراحل التعليمية (ابتدائي ومتوسط وثانوي)، في حين اقتصرَت أغلب الدراسات السابقة على نوع واحد أو مرحلة بعينها ، وعلى صعيد المتغيرات الديموغرافية، تتسم الدراسة الحالية بشموليتها في تحليل تأثير متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية) مجتمعةً على طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين،

وهو ما لم تتناوله سابقاتها بهذه الدرجة من الشمولية وعلى صعيد التوقيت، تنفرد الدراسة بإجرائها في مرحلة رؤية ٢٠٣٠ المتقدمة عام ٢٠٢٥-٢٠٢٦ ، مما يُكسب نتائجها راهنيةً استثنائيةً في ظل إصلاحات تعليمية سريعة ومتجددة.

٣. الفجوة البحثية التي تنفرد الدراسة الحالية بمعالجتها

يتّضح من الاستعراض التحليلي الشامل لمجموع الدراسات السابقة أن ثمة فجوة بحثية حقيقية وموثقة تُشكل المسوّغ الجوهري للدراسة الحالية، وتتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول الفجوة الموضوعية :- على الرغم من توافر دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة منفردةً (الزهراني، ٢٠١٨؛ الحري، ٢٠١٩؛ السبيعي، ٢٠٢٠؛ العتيبي، ٢٠٢١؛ البلوي، ٢٠٢١) ودراسات تناولت الميزة التنافسية منفردةً (القحطاني، ٢٠٢٠؛ الثبيتي، ٢٠٢٠؛ الجني، ٢٠٢٢)، تظل الدراسات العربية التي تتناول الأثر الكمي المباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الميزة التنافسية في المدارس السعودية شحيحةً للغاية، مما يُشكل فجوة موضوعية صريحة تتصدى لها الدراسة الحالية.

المحور الثاني الفجوة المنهجية :- افتقرت الدراسات السابقة إلى نموذج تحليلي متكامل يربط بين الأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية في آن واحد ويختبر هذا الارتباط إحصائياً من خلال معاملات التأثير وتحليل الانحدار المتعدد، بما يُتيح لصانعي القرار معرفة أي الأبعاد يستحق الأولوية في الاستثمار والتطوير.

المحور الثالث - الفجوة السياقية والزمنية :- لا تكفي الدراسات الأجنبية (Chang & Liu, 2020؛ Smith & Brown, 2021؛ Yang, 2021؛ Fleming, 2019) مهما بلغت جودتها المنهجية لسد هذه الفجوة، كون السياق التعليمي السعودي في مدينة الرياض يتمتع بخصوصية ثقافية وتنظيمية وتشريعية فريدة ، تجعل نقل نتائج تلك الدراسات مباشرةً أمراً يفتقر إلى السند المنهجي فضلاً عن ذلك، تُجرى الدراسة الحالية في ظل إصلاحات رؤية ٢٠٣٠ المتسارعة، مما يُضفي على نتائجها قيمة توثيقية وتشخيصية في لحظة تاريخية بالغة الأهمية في مسيرة التعليم السعودي.

ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة الثلاثية الأبعاد من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل، مختبر إمبريقياً، في سياق محلي محدد ، يُثري المعرفة العلمية ويوجّه القرار التعليمي نحو ممارسات الجودة الأكثر أثراً في تعزيز التنافسية المدرسية.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

أولاً: النشأة التاريخية لإدارة الجودة الشاملة وتطورها

لا يمكن فهم إدارة الجودة الشاملة فهماً عميقاً دون استيعاب المسيرة التاريخية التي قطعها هذه الفلسفة الإدارية قبل أن تبلغ شكلها الراهن؛ إذ إن كل مرحلة من مراحل تطورها كانت استجابةً لتحديات عملية حقيقية فرضتها بيئات الإنتاج والخدمة في مراحل مختلفة من التاريخ الصناعي الحديث ، تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى المراحل الأولى من الثورة الصناعية، حين كان "ضبط الجودة" (Quality Control) يعني في جوهره عمليات التفتيش والفحص اللاحقة للإنتاج بهدف اكتشاف المعيب والتخلص منه قبل وصوله إلى المستهلك كان هذا النهج مكلفاً لأنه يُعالج النتائج بعد وقوعها بدلاً من منع الأسباب من الأساس، وكان يُفرض ثقافة مؤسسية قائمة على المراقبة والعقاب لا على التطوير والتعاون (الأحمدي، ٢٠١٨) ، منذ منتصف القرن العشرين، بدأت المفاهيم الأكثر تطوراً تشق طريقها إلى عالم الإدارة؛ فظهر مفهوم "ضمان الجودة" (Quality Assurance) الذي انتقل بالاهتمام من الكشف عن العيوب إلى بناء الأنظمة والعمليات التي تمنع وقوعها ، ثم تلاه مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management) الذي أحدث ثورة فكرية حقيقية في طريقة تصوّر المؤسسات لدورها وطريقة قياسها لنجاحها وقد كان إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming) العقل المهندس الأبرز لهذه الثورة؛ إذ طوّر في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية نظاماً إدارياً متكاملاً يقوم على أربعة عشر مبدأً للإدارة تُمثّل في مجموعها فلسفة شاملة للتغيير المؤسسي، وأُرفق بها دورة PDCA الشهيرة المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والفحص والتصرف (Deming, 2018) ، والمفارقة اللافتة أن ديمينج طبّق مبادئه في تحويل اليابان المهكّة بعد الحرب قبل أن تُطبّق في بلده الأم الولايات المتحدة، وكان لهذا التطبيق الأثر الساحر في تحويل الصناعة اليابانية من منتج لبضائع رخيصة الجودة إلى قوة صناعية عالمية خلال عقود قليلة، مما جعل مفهوم الجودة الشاملة يرتبط إلى الأبد باسمه واسم اليابان معاً (السلي، ٢٠١٨).

وبالتوازي مع ديمينج ، قدّم جوزيف جوران (Joseph Juran) إسهامه المميز في إرساء هذه الفلسفة من خلال "ثلاثية الجودة" التي تُقسّم مسيرة الجودة إلى ثلاثة محاور متكاملة هي تخطيط الجودة وضبطها وتحسينها، وهي ثلاثية تُعنى بتحويل الجودة من حالة فكرية مجردة إلى عمليات إدارية عملية قابلة للتنفيذ والقياس والتطوير (Juran, 2019) ثم جاء فيليب كروسبي ليضيف مفهومه الإشكالي الجريء القائل بأن "الجودة مجانية"، في إشارة إلى أن تكلفة عدم الجودة من هدر ومشكلات وعملاء ساخطين تفوق بكثير تكلفة الاستثمار الاستباقي في بناء أنظمة الجودة السليمة (الليحيدان، ٢٠٢٢) وقد تحولت هذه المبادئ من حقل الصناعة إلى حقل الخدمات ومنه إلى قطاع التعليم الذي وجد فيها إطاراً مثالياً لمواجهة تحديات الجودة والتنافسية المتصاعدة، مما أفرز أدبيات تربوية ثرية تُطبّق هذه المفاهيم في السياقات التعليمية وتُكيّفها مع خصوصياتها (القرني، ٢٠١٨).

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعريفاتها في السياق التعليمي

تتعدد تعريفات إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الإدارية والتربوية بتعدد زوايا النظر إليها والحقول التي تنتمي إليها، غير أن هذا التعدد لا يُشير إلى تباين أو تناقض بل يُجسّد ثراءً مفاهيمياً تتكامل فيه أبعاد مختلفة لظاهرة واحدة فمن منظور الإدارة العامة، تُعرّف بأنها "فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها من خلال الإشراف الكامل لجميع العاملين وتوجيه جهودهم نحو تلبية احتياجات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم" (Deming, 2018) وهذا التعريف يُبرز ثلاثة عناصر جوهرية: الشمولية في التطبيق، والمشاركة الجماعية للعاملين، ومركزية المستفيد في كل قرار وعملية ، وفي سياق المؤسسات التعليمية تحديداً، يكتسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة دلالات أكثر عمقاً وتعقيداً بفعل طبيعة الخدمة التعليمية التي تختلف في جوهرها عن المنتجات الصناعية؛ فهي خدمة غير ملموسة تُؤدّى في الزمن ذاته الذي تُستهلك فيه ، ومخرجاتها متعددة الأبعاد ويصعب قياسها بمعايير موحدة ومن هذا المنطلق، يُعرّف الزهراني (٢٠١٨) إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "فلسفة إدارية تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة العمليات والمخرجات التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتطبيق معايير ومواصفات تضمن تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين والمستقبليين" ، ويتوسع العليان (٢٠٢٢) في هذا التعريف ليُضيف البُعد الثقافي المهم، مشيراً إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ليست مجرد منظومة من الإجراءات والأدوات، بل هي في جوهرها "ثقافة مؤسسية متجذّرة في قيم العاملين وسلوكياتهم وطريقة تفكيرهم، تجعل التحسين المستمر سلوكاً تلقائياً لا مجرد توجيه إداري رسمي" ويُرسّخ الرشيد (٢٠١٩) هذا الفهم بتأكيد أنه أن الجودة الشاملة في التعليم تعني قبل كل شيء "التزاماً أخلاقياً ومهنياً بتقديم أفضل ما يمكن للمتعلم بوصفه صاحب الحق الأصيل في خدمة تعليمية عالية الجودة تُعدّه إعداداً حقيقياً للحياة".

ومن استقراء مجموع هذه التعريفات وتحليلها، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تقوم على ركائز مفاهيمية راسخة يمكن تلخيصها في: الشمولية في التطبيق التي لا تستثني قسماً أو نشاطاً من مسيرة الجودة، ومركزية المستفيد بوصفه المعيار الأعلى لتقييم الجودة، والتحسين المستمر بوصفه هدفاً دائماً لا حالةً نهائية، والمشاركة الكاملة لجميع العاملين بوصفهم شركاء في بناء الجودة لا مجرد منفذين لتعليماتها ، وأخيراً ثقافة الجودة بوصفها الوعاء الذي يجمع كل ما سبق ويُضمن استدامته (الأحمدي، ٢٠١٨؛ Juran, 2019).

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تُشكل المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة البنية الفكرية التي تنبثق منها جميع الممارسات والأدوات والنماذج التطبيقية، ولا يمكن لأي تطبيق ناجح أن يقوم بمعزل عن الإيمان الحقيقي بهذه المبادئ وتبنيها. يتصدر هذه المبادئ مبدأ القيادة الملتزمة بالجودة، الذي يُقرّ بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن ينجح انطلاقاً من المستويات الدنيا للتنظيم المؤسسي ما لم تسبقه قناعة راسخة والتزام حقيقي من القيادة العليا. فالفائد المأمون بالجودة هو الذي يُشكل الرؤية ويوجّه الموارد ويُنشئ الأنظمة ويُحفّز العاملين ويُجسّد القدوة الحية لثقافة الجودة في سلوكه اليومي (المطيري، ٢٠١٩). وقد أثبتت دراسة تشانغ وليو (Chang & Liu, 2020) على المدارس الخاصة في تايوان أن "التزام الإدارة العليا" يحتل المرتبة الأولى بين محددات الميزة التنافسية بمعامل تأثير يبلغ (٠,٣١)، وهو رقم يُعبّر بوضوح عن المكانة المحورية التي تحتلها القيادة في منظومة الجودة، ولا يقل عن ذلك أهمية مبدأ التركيز على المستفيد؛ إذ يُرسّخ هذا المبدأ حقيقةً جوهرية مفادها أن المؤسسة التعليمية لا تقوم لها قائمة في غياب مستفيديها، ومن ثم فإن كل قرار وكل عملية وكل تطوير ينبغي أن يُختبر أولاً بمعيار واحد هو: هل يُضيف قيمة حقيقية لتجربة المستفيد؟ في عالم تعليمي تتعدد فيه الخيارات وترتفع فيه توقعات أولياء الأمور والطلاب، لم يعد رضا المستفيد هدفاً مرغوباً بل بات ضرورة وجودية للمؤسسة التعليمية الساعية إلى الاستمرار والنمو (القحطاني، ٢٠٢٠)، وفي هذا السياق، تُشير بيانات هيئة تقويم التعليم والتدريب (وزارة التعليم، ٢٠٢٢) إلى أن المدارس ذات المؤشرات التنافسية المرتفعة تتميز بمعدلات رضا أعلى لدى أولياء الأمور، مما يُقيم جسراً واضحاً بين التركيز على المستفيد والتفوق التنافسي، أما مبدأ التحسين المستمر، فهو الروح الديناميكية التي تجعل إدارة الجودة الشاملة فلسفة حيّة متجددة لا منظومة جامدة يستند هذا المبدأ إلى فكرة "كايزن" اليابانية التي تُقرّ بأن كل وضع مهما بلغ من الجودة والتميز يمكن تحسينه، وأن التوقف عن التحسين هو في حقيقته تراجع لأن البيئة المحيطة لا تتوقف عن التطور والتغيّر (Deming, 2018) وتكتسب هذه الفكرة أهمية مضاعفة في السياق التعليمي السعودي حيث تتسارع إصلاحات رؤية ٢٠٣٠ وتتجدد متطلبات سوق العمل باستمرار، مما يجعل التحسين المستمر شرطاً للبقاء لا مجرد فضيلة مؤسسية (السحيم، ٢٠٢٢) ومن المفارقات الدالة أن دراستين سعوديتين منفصلتين أجرتا على سياقات مدرسية مختلفة (الزهراني، ٢٠١٨؛ الحربي، ٢٠١٩) كشفت أن "التحسين المستمر" يحتل المرتبة الأخيرة دائماً بين مبادئ الجودة الشاملة في درجة التطبيق، وهو ما يُشير إلى أن هذا المبدأ يُمثّل الحلقة الأضعف في منظومة الجودة المدرسية ويستحق الأولوية في الاهتمام والتطوير.

ويُكمل هذه المنظومة من المبادئ مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم، الذي يُقرّ بأن الجودة ليست ملكية الإدارة وحدها ولا اختصاص وحدة الجودة المركزية دون سواها، بل هي نتاج جهود جماعية يُسهم فيها كل فرد في المؤسسة بحسب موقعه ودوره، إن المعلم الذي يُشارك في رسم سياسات الجودة يختلف كلياً عن ذلك الذي يتلقاها من فوّه توجيهات يلتزم بها دون أن يُحسّ بانتماء حقيقي إليها (العنزي، ٢٠١٩). ولذا، تُولي الأدبيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة اهتماماً متصاعداً لمفهوم "تمكين العاملين" (Employee Empowerment) الذي يُتيح للمعلمين والإداريين صلاحيات اتخاذ قرارات التحسين في نطاق عملهم دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا، مما يُرسّخ ثقافة المبادرة والمسؤولية (Juran, 2019).

ويُتَوَجَّه هذه المنظومة مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والحقائق، الذي يُؤسّس لثقافة الدليل والشاهد في مواجهة ثقافة الانطباع والرأي الشخصي إن المؤسسة التعليمية التي تتخذ قراراتها التطويرية استناداً إلى بيانات رصينة حول أداء الطلاب ورضا أولياء الأمور وكفاءة العمليات الإدارية تتفوق على تلك التي تعتمد على الاجتهادات الفردية والانطباعات العامة ، لأن القرارات المبنية على الأدلة تحمل احتمالية نجاح أعلى وتُتيح إمكانية التصحيح والتعديل بوضوح ودقة (الرشيدي، ٢٠١٩).

رابعاً: النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم

أنّج الاهتمام العالمي المتصاعد بالجودة التعليمية جملةً من النماذج والأطر المتكاملة التي تُرشّد المؤسسات في رحلتها نحو التميز والجودة الشاملة، وتُمثّل كل منها فلسفةً إدارية متماسكة ذات مرجعية نظرية وتجريبية غنية.

يحتل نموذج مالكوم بالدريج للأداء المتميز (Malcolm Baldrige Performance Excellence Framework) مكانة الريادة بين نماذج الجودة في السياق التعليمي الأمريكي وما تأثر به من سياقات تعليمية عالمية، ويُشكّل الإطار المرجعي الأساسي الذي تنبني عليه هذه الدراسة يضم هذا النموذج سبعة محاور متكاملة تُغطّي منظومة الأداء المؤسسي بالكامل: القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العاملين وإدارة العمليات والتركيز على العملاء وقياس الأداء والنتائج وما يُميّز هذا النموذج هو طابعه الديناميكي الذي يُجسّد نظرة شمولية للعلاقات المتشابكة بين هذه المحاور، بدلاً من معالجتها بصورة معزولة (العليان، ٢٠٢٢) وقد ثبتت فعاليته في مؤسسات التعليم المختلفة التي تبنته، سواء في الولايات المتحدة أو في البلدان التي استوحت منه نماذجها المحلية ، في المقابل، يُقدّم النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM Excellence Model) إطاراً مكماً يرتكز على تسعة محاور موزعة بين الممكّنات والنتائج ، ويُجسّد رؤية أوروبية للتميز تضع في مقدمة اهتماماتها النتائج الموضوعية المتحققة لا مجرد الممارسات والإجراءات المتبعة وقد أثبتت دراسة سميث وبراون (Smith & Brown, 2021) على المدارس البريطانية أن هذا النموذج كان الأكثر فعالية في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي بنسبة تتراوح بين ١٨٪ و ٢٧٪ مقارنةً بنماذج أخرى، مما يكشف عن قدرته على توليد تحسينات ملموسة وقابلة للقياس ، أما نظام إدارة الجودة وفق الأيزو ٩٠٠١ (ISO 9001) فيُمثّل المعيار الأكثر انتشاراً على المستوى العالمي نظراً لطابعه التطبيقي الواضح وقابليته للتحقق الخارجي عبر الجهات المانحة للاعتماد ، يقوم على مبدأ التوثيق الصارم للعمليات ومعايير الجودة، ويُوفّر للمؤسسة نظاماً محكماً يضمن الاتساق في تقديم الخدمة وتقليل الهدر والأخطاء وقد أثبتت دراسة تشانغ وليو (Chang & Liu, 2020) أن المدارس الخاصة في تايوان التي طبّقت نظام ISO 9001 حققت مستويات أعلى من الميزة التنافسية بمتوسط (٤,١٢) مقارنةً بالمدارس غير المطبّقة بمتوسط (٣,٦٥) ، وهو فارق يتجاوز نصف درجة على مقياس خماسي مما يُعدّ ذا دلالة عملية وليس مجرد دلالة إحصائية.

خامساً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة

تبنى هذه الدراسة نموذجاً خماسي الأبعاد مستمِماً من نموذج بالدريج ومن توافق الأدبيات التربوية السعودية والعربية حول الأبعاد الأكثر ملاءمة للسياق المدرسي.

يُشكّل بُعد القيادة الإدارية الداعمة للجودة البُعد الأول والأشد تأثيراً في هذه المنظومة، ويُعبّر عن مدى التزام قيادة المدرسة بتبني ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها مؤسسياً، وقدرتها على بناء رؤية جودة ملهمة وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيقها، وإشراك العاملين في مسيرة التحسين وتحفيزهم على المبادرة لا تقتصر القيادة الداعمة للجودة على التأييد اللفظي، بل تتجلى في القرارات اليومية وتخصيص الموارد ومنظومة المكافآت والعقوبات التي تُرسل رسائل وقد أثبتت دراسة العتيبي (٢٠٢١) (Johnson et al., 2022) واضحة حول ما تُقدّره المؤسسة فعلاً (الزهراني، ٢٠١٨؛ أن "القيادة الإدارية" كانت أعلى معايير الجودة تطبيقاً في المدارس الثانوية بالرياض بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، مما يُشير إلى أن القادة المدرسين في الرياض يُدركون أهمية هذا البُعد وإن كان التطبيق لا يزال دون المستوى المأمول ويمثّل بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة الأداة التي تُحوّل التزام القيادة من نوايا حسنة إلى خطط عمل محددة وقابلة للتنفيذ والقياس، يشمل هذا البُعد صياغة رؤية ورسالة وأهداف جودة واضحة وتوزيعها على جميع مستويات المؤسسة، وبناء خطط تشغيلية مفصّلة مع جداول زمنية ومؤشرات أداء رئيسية، وإقامة منظومة متابعة دورية ومرنة (Chang & Liu, 2020) تُتيح التصحيح والتعديل في الوقت المناسب (الثبتي، ٢٠٢٠) وقد كشفت دراسة تشانغ وليو أن "التخطيط الاستراتيجي" يحتل المرتبة الثالثة بين أكثر أبعاد الجودة تأثيراً في الميزة التنافسية بمعامل تأثير يبلغ متطلبات كما أكّد الزهراني (٢٠١٨) أن "التخطيط الاستراتيجي للجودة" يأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية (٠,٢٣)، تطبيق الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة

ويُعدّ بُعد التركيز على المستفيدين التعبير العملي لمبدأ مركزية المستفيد في منظومة الجودة الشاملة، وفي السياق التعليمي يعني هذا البُعد بناء أنظمة فاعلة لفهم احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل، وتصميم البرامج والخدمات التعليمية بما يُلبّي هذه الاحتياجات ويتجاوز تلك التوقعات، وقياس مستوى الرضا بصورة دورية منتظمة والاستجابة لنتائج هذا القياس باتخاذ إجراءات تحسين ملموسة (القحطاني، ٢٠٢٠) وتُشير دراسة الحربي (٢٠١٩) إلى أن "التركيز على المستفيدين" كان أعلى مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المدارس الأهلية بجدة بمتوسط (٣,٥٨)، كما أكّدت دراسة جونسون وآخرين (Johnson et al., 2022) أنه يُمثّل أحد أكثر ممارسات الجودة تأثيراً في الميزة التنافسية للمدارس الأمريكية، أما بُعد إدارة الموارد البشرية، فيُعدّ في السياق التعليمي أبرز الأبعاد خصوصية؛ لأن المؤسسة التعليمية هي في جوهرها مؤسسة بشرية تعتمد اعتماداً شديداً على كفاءة عاملين من البشر في تقديم خدماتها، وتشمل إدارة الموارد البشرية في منظومة الجودة الشاملة: سياسات استقطاب الكفاءات وانتقاء الأكفأ تعليمياً وتربوياً، وبرامج التنمية المهنية المستدامة التي تُواكب مستجدات التعليم وتقنياته، وأنظمة التقييم والتحفيز المرتبطة بالأداء الفعلي، وممارسات التمكين التي تُشرك المعلمين في القرارات التطويرية وتُكسبهم أن "الاستثمار (Chang & Liu, 2020) شعور الملكية تجاه مسيرة الجودة (المطيري، ٢٠١٩) وقد أثبتت دراسة تشانغ وليو

في الموارد البشرية" يحتل المرتبة الرابعة من حيث الأثر على الميزة التنافسية بمعامل (٠,١٩)، مما يُشير إلى أن عوائده التنافسية وإن كانت أقل فورية فإنها تبقى ذات دلالة جوهرية.

وتُغلق هذه المنظومة إدارة العمليات والتحسين المستمر بوصفه الذراع التنفيذية التي تُترجم المبادئ والأهداف إلى تغييرات ملموسة في كيفية أداء العمل يومياً يشمل هذا البُعد: رسم العمليات التعليمية والإدارية وتوثيقها بصورة واضحة، وتحليل مواطن الضعف والهدر فيها ، وتطبيق دورة PDCA للتحسين المتواصل، واستخدام أدوات الجودة (Smith & Brown, 2021) الإحصائية في مراقبة الأداء وتشخيص المشكلات واقتراح الحلول الأنجع وقد كشفت دراسة سميث وبراون على المدارس البريطانية أن "إدارة العمليات" فسّرت مع "التركيز على المستفيدين" مجتمعين ما يزيد (Brown, 2021) على ٦٥٪ من التباين في متغير التميز المؤسسي، وهو معدل تفسير رفيع يُجَلّي الأهمية الاستثنائية لهذا البُعد.

سادساً: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس

لا يكفي الإيمان بأهمية إدارة الجودة الشاملة لضمان تطبيقها الناجح؛ إذ ثمة منظومة من المتطلبات الأساسية ينبغي توافرها قبل الشروع في التطبيق وطوال مسيرته ، يتصدر هذه المتطلبات توافر الدعم المؤسسي الكامل الذي يشمل الموارد المالية الكافية لبرامج التدريب ونظم القياس والبنية التحتية للجودة، ويشمل أيضاً الدعم المعنوي المتمثل في الرسائل الواضحة التي تُرسلها الإدارة العليا حول جدّيتها في مسيرة الجودة فقد رصدت دراسة السبيعي (٢٠٢٠) أن ضعف التمويل المخصص لبرامج الجودة" يحتل المرتبة الأولى بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس" الحكومية بمنطقة الرياض بمتوسط حسابي (٤,٢١) ، كما أكّدت الدراسة ذاتها أن "قلة الدورات التدريبية" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٣)، مما يُشير إلى وجود فجوة حقيقية بين التوجه الرسمي نحو الجودة والدعم الموضوعي المقدم لتطبيقها ، وعلى صعيد المتطلبات الثقافية، يُشدّد الرشيد (٢٠١٩) على أن تغيير الثقافة المؤسسية نحو قيم، تغييرها بقرارات إدارية الجودة يُعدّ أصعب متطلبات التطبيق وأكثرها أهمية في آن واحد؛ فالأنظمة والإجراءات يمكن لكن القيم والمعتقدات والسلوكيات تحتاج إلى وقت طويل وجهد متواصل ونماذج إيجابية مقنعة لتتحول كما يُمثّل تطوير كفاءات العاملين في مجال الجودة متطلباً جوهرياً لا يمكن تجاوزه؛ إذ إن الجودة تحتاج إلى معرفة وأدوات ومهارات تطبيقية تتجاوز الحماس والإيمان المجرد (الدوسري، ٢٠٢٠).

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وتطوره في السياق التعليمي

انتقل مفهوم الميزة التنافسية من حقل الاقتصاد الصناعي إلى الإدارة الاستراتيجية ومنه إلى الإدارة التربوية عبر مسيرة فكرية حافلة أغنتها في كل مرحلة إضافات معرفية جديدة أرسى مايكل بورتر (Porter, 2018) الأسس النظرية الكلاسيكية لهذا المفهوم في أعماله الرائدة، معرِّفاً الميزة التنافسية بأنها "القدرة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أداء متفوق ومستدام يتجاوز أداء المنافسين في قطاعها، وذلك من خلال تقديم قيمة متفوقة للمستفيدين سواء أكان ذلك عبر تكاليف أقل أم عبر منتجات وخدمات مميزة"، وفي إطار التصنيف الاستراتيجي لمصادر الميزة التنافسية، حدّد بورتر استراتيجيتين عاميتين (Generic Strategies) هما: استراتيجية قيادة التكلفة التي تسعى إلى أداء الأنشطة بتكلفة أدنى من المنافسين، واستراتيجية التميز التي تُركّز على تقديم ما يُدرّكه المستفيد على أنه قيمة فريدة ومختلفة. في السياق التعليمي، استلزم تطبيق هذا المفهوم تكييفاً مدروساً يُراعي خصوصية طبيعة الخدمة التعليمية وتعقيد بيئتها؛ إذ تتعدد أطراف المصلحة في المؤسسة التعليمية (طلاب، أولياء أمور، مجتمع، سوق عمل، جهات حكومية) ويتباين تعريف كل منهم للقيمة التعليمية المتميزة ومن هذا المنطلق، يُعرّف القحطاني (٢٠٢٠) الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها "قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة متميزة تُمكنها من التفوق على منافسيها في جذب الطلاب والكفاءات التدريسية، وتحقيق مخرجات تعليمية تلبّي احتياجات سوق العمل والمجتمع" ويُضيف الخضير (٢٠٢١) بُعداً استراتيجياً مهماً بالتأكيد على أن الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسة التعليمية هي تلك التي تصعب على المنافسين تقليدها لأنها مبنية على موارد وقدرات داخلية فريدة، لا تلك التي تعتمد على مميزات سطحية يمكن نسخها بسهولة، وفي ظل التحولات التي أطلقتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع التعليم السعودي، باتت الميزة التنافسية للمدارس تتشكّل وفق منطق مختلف نسبياً عما كان سائداً قبل هذه التحولات؛ فارتفاع التوقعات المجتمعية من المدرسة، وتوسع قطاع التعليم الأهلي والدولي، وتصاعد وعي أولياء الأمور بحقهم في اختيار الأفضل لأبنائهم، كل ذلك أفرز بيئة تنافسية حقيقية في سوق التعليم السعودي بات فيها التميز شرطاً للبقاء (الجهني، ٢٠٢٢؛ السحيم، ٢٠٢٢).

ثانياً: النظريات المؤطرة للميزة التنافسية في الدراسة الحالية

ترتكز هذه الدراسة في تأطيرها لمفهوم الميزة التنافسية على ثلاث نظريات متكاملة تُمثل معاً منظومةً تفسيريةً متكاملة.

تُمثل نظرية القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter's Five Forces) الإطار الأول الذي يُشخص بيئة التنافس في قطاع التعليم من خلال رسم خارطة القوى التي تُشكلها: تهديد الداخلين الجدد كالمدارس الدولية والأهلية الجديدة، والتنافس المباشر بين المدارس القائمة على استقطاب الطلاب، وتهديد البدائل التعليمية كالتعليم المنزلي والمنصات الرقمية، وقوة تفاوض الموردين كشركات الكتب والتقنية التعليمية، وقوة تفاوض المستفيدين كأولياء الأمور الذين باتت خياراتهم أوسع وثقتهم بالاختلاف الفعلي بين المدارس أرسخ (Porter, 2018) ، وتُقدم هذه النظرية للدراسة الحالية الخلفية التحليلية لفهم سياق التنافس المدرسي في الرياض وتُطير أبعاد الميزة التنافسية بصورة منهجية ، وتُقدم نظرية الموارد والقدرات لباني (Resource-Based View) المسار التفسيري التكميلي الذي يُرسخ الفهم الداخلي لمصادر الميزة التنافسية يرى باني (Barney, 2020) أن الموارد التي تُولّد ميزة تنافسية مستدامة تستوجب توافر أربعة شروط متزامنة: أن تكون ذات قيمة (Valuable) بمعنى أنها تُمكن المؤسسة من (Rare) اقتناص الفرص ودرء التهديدات، وأن تكون نادرة بفعل تراكم تاريخي أو تعقيد اجتماعي أو (Inimitable) لا يمتلكها المنافسون بصورة متماثلة، وأن تصعب تقليدها وفي التطبيق التعليمي، تُمثل ثقافة الجودة الراسخة (Non-substitutable) غموض سبيبي ، وأن لا يوجد لها بديل والكفاءات التدريسية المتميزة والسمعة المؤسسية المتراكمة عبر السنين أمثلةً جليةً على هذه الموارد الفريدة التي تصعب كما صاغها (Cumulative Effect Theory) على المنافسين نسخها (الخصيري، ٢٠٢١) ، وتُكمل نظرية الأثر التراكمي هذه المنظومة التفسيرية بتقديم تفسير ديناميكي للكيفية التي تتحول بها ممارسات إدارة (Fleming, 2019) فليمنج الجودة الشاملة إلى ميزة تنافسية مستدامة تُجادل هذه النظرية بأن كل ممارسة من ممارسات الجودة لا تُنتج بمفردها تحولاً تنافسياً جذرياً، لكن تراكم هذه الممارسات المتكاملة عبر الزمن يُولّد قدرة مؤسسية شاملة تتجلى في ميزة تنافسية متصاعدة يصعب اختراقها ، وهذه النظرية هي الأنسب لتفسير العلاقة التي تدرسها الدراسة الحالية بين أبعاد الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وتشابك بصورة تجعل عزل أثر كل منها أمراً عسيراً في التطبيق الميداني يُمثل رأس المال البشري أبرز هذه المصادر وأكثرها استدامة؛ فالمعلم المتميز في كفاءته وشغفه وقدرته على إلهام الطلاب يُمثل ميزة تنافسية بالغة الأثر لا يمكن نسخها أو تعويضها بالمباني الحديثة ولا بالمناهج المطوّرة ولا بالتقنيات المتقدمة وعلى هذا الأساس، تُعدّ قدرة المدرسة على استقطاب الكفاءات التدريسية والحفاظ عليها وتطويرها ميزةً تنافسية في ذاتها (الناصر، ٢٠٢١) وتُشاركه في هذه الأهمية السمعة المؤسسية والصورة الذهنية التي

تُمثّل رصيذاً تراكمياً لا يُبنى في يوم وليلة، بل هو ثمرة سنوات طويلة من الجودة المستمرة والمصادقية مع أولياء الأمور والمجتمع (العسيري، ٢٠٢٠)، وتُضاف إلى ذلك قدرات الابتكار والتجديد التربوي، التي باتت في عصر التحول الرقمي تُمثّل ميزةً تنافسية لا يمكن للمؤسسة التعليمية الطموحة الاستغناء عنها المدارس التي تبادر إلى تبني أساليب تدريس جديدة واستخدام التقنية بصورة مبدعة وتقديم برامج ثرائية متنوعة تستقطب الطلاب الأكثر تحفيزاً وأولياء الأمور الأكثر وعياً، وتُرسّخ صورة ذهنية للتقدم والديناميكية في أذهان الجمهور (الشمري، ٢٠٢١)، وفي ظل رؤية المملكة التي وضعت الابتكار في قلب خطط التطوير التعليمي، بات هذا المصدر التنافسي يكتسب ثقلًا مضاعفًا ٢٠٣٠ (السحيم، ٢٠٢٢).

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية في المدارس (إطار الدراسة)

تتبنى هذه الدراسة نموذجاً خماسي الأبعاد للميزة التنافسية في المدارس، مستمدّاً من نظريتي بوتر وباني ومن خلاصة الدراسات التجريبية ذات الصلة، وهو نموذج يُغطّي الأوجه الرئيسية للتفوق التنافسي في السياق التعليمي، يُشكّل بُعد جودة الخدمات التعليمية الركيزة الأولى للميزة التنافسية في أي مؤسسة تعليمية جادة، ويشمل تميّز البرامج والمنهج التعليمية، وكفاءة أساليب التدريس وتنوعها، وفعالية أنظمة التقويم في قياس التحصيل الحقيقي لا الشكلي، وجودة البيئة التعليمية المادية والنفسية، ومستوى مخرجات الطلاب في المقاييس المعيارية وتؤكد البيانات المرصدة أن المدارس ذات الميزة التنافسية المرتفعة تتميز بارتفاع ملحوظ في معدلات رضا أولياء الأمور وانخفاض في معدلات التسرب المدرسي (وزارة التعليم، ٢٠٢٢)، أما بُعد كفاءة إدارة التكاليف، فيُترجم استراتيجية قيادة التكلفة في السياق التعليمي، ويشمل قدرة المدرسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة بتكلفة معقولة للمستفيدين، وقدرتها (Porter, الداخلية على تحقيق أقصى استفادة من مواردها المادية والبشرية وتقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية وفي سياق التعليم السعودي حيث تتنافس المدارس الأهلية على رسوم تُعدّ عاملاً حاسماً في قرار الاختيار لدى (2018 كثير من الأسر، يكتسب هذا البُعد أهمية تنافسية استثنائية، ويُعدّ بُعد الابتكار والتجديد التربوي من أكثر الأبعاد ديناميكيةً وارتباطاً بالمستقبل؛ إذ تتسارع تحولات عالم التعليم بفعل التقنية الرقمية والذكاء الاصطناعي وتغيّر متطلبات سوق العمل، مما يجعل قدرة المدرسة على التجديد والابتكار مؤشراً فارقاً للتميز التنافسي يشمل هذا البُعد تطوير برامج تعليمية جديدة غير نمطية، وتبني أساليب تدريس مبتكرة، واستخدام التقنيات الحديثة في خدمة التعلم لا مجرد الاستعراض التقني (الجهني، ٢٠٢٢)، وقد رصدت دراسة القحطاني (٢٠٢٠) أن "استراتيجية الابتكار" تأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية بمتوسط (٣,٩٨)، وهو رقم يُجَلّي إدراك القادة التعليميين لأهميتها.

ويُتيح بُعد المرونة والاستجابة للمتغيرات للمدرسة البقاء تنافسية في بيئة سريعة التغير؛ إذ يُعبّر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والاستجابة الفعالة لاحتياجات المستفيدين المتطورة، والتعامل الخلاق مع الأزمات والتحديات المفاجئة وقد برز هذا البُعد بصورة لافتة في مرحلة جائحة كوفيد-١٩ التي كشفت بجلاء الفارق الشاسع بين المدارس المرنة القادرة على التحول إلى التعلم الرقمي بسلاسة وتلك التي تجمدت أمام التحدي (الهاجري،

٢٠٢٠). وفي ظل تحولات رؤية ٢٠٣٠ المتسارعة، تُمثل المرونة المؤسسية مصدراً تنافسياً متجدداً لا يقل أهمية عن الجودة التقليدية، وتُكمل هذه المنظومة السمعة المؤسسية والصورة الذهنية بوصفها الرصيد التراكمي للميزة التنافسية المتراكمة على مدى سنوات، تشمل هذه الجودة غير الملموسة: الانطباع العام للمجتمع عن المدرسة وثقته بها، والصورة الذهنية التي يحملها أولياء الأمور وخريجو المدرسة وسوق العمل عن مستوى مخرجاتها، ومستوى الولاء المؤسسي الذي يدفع أولياء الأمور إلى اختيار المدرسة ذاتها لأبنائهم وبناتهم وتوصيتهم بها لمحيطهم الاجتماعي وتُمثل السمعة الإيجابية الراسخة نعمةً تنافسية يصعب على المنافسين الجدد أو الأقل جودةً اختراقها في الأمد القصير (العسيري، ٢٠٢٠؛ الناصر، ٢٠٢١).

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

أولاً: الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرين

تُعدّ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من أكثر العلاقات التي حظيت باهتمام الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية والإدارة التربوية على حدٍ سواء؛ إذ تبدو للوهلة الأولى علاقةً منطقية بديهية، غير أن استجلاء آلياتها التفصيلية وفهم المسارات الدقيقة التي تتحول من خلالها ممارسات الجودة إلى ميزة تنافسية ملموسة أمرٌ أكثر تعقيداً. التفسير الأوفى لهذه العلاقة؛ إذ تُجادل بأن كل بُعد من (Fleming, 2019) مما تبدو عليه تُقدّم نظرية الأثر التراكمي أبعاد الجودة الشاملة يُنتج تحسينات تراكمية في جوانب محددة من الأداء المؤسسي، وأن هذه التحسينات المتراكمة تُؤدّ مجتمعةً قدرةً مؤسسية شاملة تتجلى في ميزة تنافسية متصاعدة ومستدامة، والأجمل في هذه النظرية أنها تُفسّر لماذا يتطلب بناء ميزة تنافسية حقيقية من خلال الجودة الشاملة وقتاً وصبراً مؤسسياً، لأن الأثر لا يكون فوراً بل يتراكم إضافةً نظرياً بالغة الأهمية بكشفها عن الدور (Yang, 2021) بمرور الزمن، وفي الأدبيات الأجنبية، تُقدّم دراسة يانغ الوسيط الذي تضطلع به القيادة والثقافة التنظيمية في تعظيم الأثر التنافسي لممارسات الجودة؛ إذ تُثبت أن المؤسسات التي تتبنى أدوات الجودة دون بناء ثقافة جودة حقيقية تحقق نتائج أقل بكثير من تلك التي نجحت في غرس قيم الجودة في هوية مؤسستها وأسلوب عمل موظفيها وهذه الإضافة النظرية تدعو إلى قراءة العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية بعين نقدية تُميّز بين التطبيق الشكلي الذي يُرضي المراجعين وبين التطبيق الجوهرى الذي يُنتج تحولاً حقيقياً في القدرة التنافسية، وتُعزّز هذه الرؤية النظرية الأدلة التجريبية المتراكمة؛ فقد أثبتت دراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين ممارسات الجودة الشاملة والميزة (Johnson et al., 2022) جونسون وآخرين (Chang & Liu, 2020) التنافسية في المدارس الثانوية بكاليفورنيا بمعامل ارتباط بلغ (٠,٨١)، وأكدت دراسة تشانغ وليو هذه العلاقة في السياق التعليمي التايواني بمعامل ارتباط (٠,٧٤)، وعلى المستوى العربي، كشفت دراسة العتيبي عن علاقة ارتباطية موجبة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في مدارس الرياض بمعامل (٠,٧٩)، وأكدت (٢٠٢١)

دراسة الزهراني (٢٠١٨) الأثر الإيجابي لمتطلبات الجودة على الأداء التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (٠,٧٣)، مما يُرسّخ ثقةً عاليةً بأن هذه العلاقة الإيجابية حقيقية وليست مجرد افتراض نظري.

ثانياً: مسارات تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

يُقدّم فليمنج (Fleming, 2019) تصنيفاً ثلاثياً لمسارات التأثير التي تسلكها إدارة الجودة الشاملة في طريقها إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، وهو تصنيف يُتيح فهماً أعمق وأكثر قابليةً للترجمة إلى توصيات عملية.

يُمثّل مسار تحسين الجودة الطريق الأكثر مباشرةً وأيسرها فهماً وقياساً؛ إذ يقوم على أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يُحسّن بصورة تدريجية ومتراكمة جودة العمليات التعليمية والإدارية، مما ينعكس في مخرجات أفضل للطلاب ورضا أعلى لأولياء الأمور وأداء مؤسسي أكثر كفاءةً وفعاليةً، وهذه المخرجات المتحسّنة تُرسّخ بدورها صورة ذهنية إيجابية وسمعةً مؤسسيةً متميزة تُعزّز الموقع التنافسي للمدرسة في سوق التعليم (القحطاني، ٢٠٢١)، ويعمل مسار خفض التكاليف عبر آلية مختلفة تماماً؛ فأدوات الجودة الشاملة كتحليل الجذور الجوهرية للمشكلات وخرائط العمليات ومؤشرات الأداء ودورة PDCA تُساعد المدرسة على الكشف عن مواطن الهدر الخفي في مواردها سواء كان وقتاً أم مالاً أم جهداً بشرياً، وتُرشدّها إلى الطرق الأكثر كفاءةً لأداء أنشطتها. وعندما تنخفض التكاليف التشغيلية مع المحافظة على مستوى الجودة أو رفعه، تكتسب المدرسة ميزةً تنافسية من نوع ذي قيمة حقيقية لأولياء الأمور والإدارة التعليمية على حدٍ سواء (Porter, 2018)، ويفتح مسار الابتكار والتجديد آفاقاً تنافسية مستقبلية أكثر استدامةً من المسارين السابقين؛ إذ إن الثقافة المؤسسية التي تغرسها إدارة الجودة الشاملة وتُرسّخها، والقائمة على الفضول المعرفي والبحث الدائم عن الأفضل، تُهيئ بيئةً خصبةً للابتكار والتجديد التربوي، فالمعلم الذي يُقاس أداؤه بمؤشرات موضوعية ويحظى بتغذية راجعة بناءة ويُدرك أن مبادراته التجريبية مقدّرة ومكافأة سيكون أكثر ميلاً إلى الابتكار من نظيره الذي يعمل في بيئة جامدة تُثبّت المبادرة وتُعاقب على الخطأ التجريبي (العليان، ٢٠٢٢).

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

تُضفي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المدارس بُعداً استراتيجياً وطنياً يتجاوز الإطار الأكاديمي لهذه الدراسة إلى حيث يتقاطع مع مسيرة التنمية الشاملة للمملكة فقد وضعت الرؤية تطوير المنظومة التعليمية وتحسين مخرجاتها في مقدمة أولوياتها الاستراتيجية، وأولت الاعتماد المؤسسي ومعايير الجودة أهميةً تشريعيةً وإدارية غير مسبوقة (السحيم، ٢٠٢٢) وفي هذا السياق، باتت الميزة التنافسية للمدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى انسجامها مع متطلبات هيئة تقويم التعليم والتدريب ومعايير الاعتماد الوطني والدولي، مما يجعل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الامتثال المؤسسي والتميز التنافسي في آن واحد (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

ولعل أبلغ ما تُقدّمه هذه الدراسة في هذا الإطار هو محاولتها بناء الدليل التجريبي الذي يُجيب على سؤال صانعي القرار في المدارس: أيّ أبعاد إدارة الجودة الشاملة يستحق الأولوية في الاستثمار والتطوير لتحقيق أكبر أثر تنافسي في السياق المحلي لمدارس مدينة الرياض؟ وهذا السؤال العملي الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنه بأدلة إحصائية رصينة هو في جوهره سؤال يخدم أهداف رؤية ٢٠٣٠ ويُسهّم في تحويلها من تطلعات استراتيجية إلى توجيهات تطبيقية قابلة للقياس والتقييم

خلاصة الإطار النظري

خلاصة القول، يتبيّن من استعراض الأدبيات النظرية والتجريبية في هذا الإطار أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة الحالية تُمثّل منظومةً إداريةً متكاملة تتقاطع فيها الفلسفة مع الأدوات والثقافة مع الأنظمة والقيادة مع التنفيذ، وأن هذه المنظومة تُنتج عبر مساراتها الثلاثة الرئيسية (تحسين الجودة، خفض التكاليف، الابتكار) أثراً تراكمياً إيجابياً على أبعاد الميزة التنافسية الخمسة في المؤسسة التعليمية وتستند الدراسة الحالية إلى هذا الإطار النظري المتكامل في بناء نموذجها المفاهيمي وصياغة فرضياتها ورسم منهجيتها بحثاً عن إجابات تجريبية رصينة، تُثري الأدبيات وتُوجّه القرار في المدارس الساعية إلى التميز والاستدامة التنافسية في مدينة الرياض (الزهراني، ٢٠١٨؛ ٢٠٢٠، Johnson et al., 2022؛ Chang & Liu, 2020؛ Fleming, 2019).

الفصل الثالث

مقدمة.

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المنهجية التي يقوم عليها البناء التجريبي للدراسة، إذ يُحدد الأسس والإجراءات العلمية التي اتّبعها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، من تحديد منهج البحث المناسب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، مروراً بوصف مجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها الديموغرافية، وأدوات جمع البيانات المعتمدة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها، وتنبثق الخيارات المنهجية المتبناة في هذه الدراسة من طبيعة مشكلتها وأهدافها وفرضياتها؛ إذ تسعى إلى قياس أثر متغير مستقل متعدد الأبعاد هو إدارة الجودة الشاملة في متغير تابع متعدد الأبعاد هو الميزة التنافسية، وذلك في سياق ميداني محدد يتمثل في عدد من مدارس مدينة الرياض، ويستلزم هذا التوجه البحثي اعتماد منهج وصفي تحليلي يُتيح قياس مستوى المتغيرين وتحليل العلاقة بينهما بصورة رقمية دقيقة قابلة للاختبار الإحصائي، مما يُعزز الموثوقية العلمية للنتائج ويجعلها صالحة للتعميم في حدود السياق المدروس

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة مشكلتها وأهدافها؛ إذ يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً ومنظماً، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بها، ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى استنتاجات علمية رصينة تُسهم في فهم الواقع التعليمي وتوجيه القرارات الرامية إلى تطويره. ويُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمةً لدراسة العلاقات الارتباطية وعلاقات الأثر بين المتغيرات في البحوث الاجتماعية والإدارية (Sekaran & Bougie, 2020).

وقد تجلّى توظيف هذا المنهج في الدراسة الحالية من خلال مسارين متكاملين:

يُشكّل المسار الكمي المحور الرئيسي للدراسة، واستُخدمت فيه الاستبانة الإلكترونية أداةً لجمع البيانات من عينة الدراسة عبر تطبيق Google Forms، وتحليلها إحصائياً ببرنامج SPSS الإصدار ٢٨ للكشف عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقق الميزة التنافسية في المدارس المستهدفة، وقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحديد حجم الأثر واختبار الفرضيات.

وجاء المسار النوعي مكماً للمسار الكمي وداعماً لتفسير نتائجه، إذ أجرى الباحث (٧) مقابلات شخصية شبه منظمة مع عينة مقصودة من القادة التربويين والمعلمين ذوي الخبرة في المدارس المستهدفة، بهدف الكشف عن الأبعاد السياقية والتنظيمية التي لا تُفصح عنها الأرقام وحدها، والتي تُؤثر في مسيرة تطبيق الجودة الشاملة وانعكاسها على التنافسية المدرسية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس (مديرين ومديرات) والوكلاء والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس المستهدفة بمدينة الرياض للعام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦، وهي مدارس تمثل جميع المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) على النحو الآتي:

اسم المدرسة	المرحلة	نوع المدرسة
ابتدائية ثابت البناني	ابتدائي	حكومية
ابتدائية عامر بن عوف	ابتدائي	حكومية
متوسطة الإمام الشافعي	متوسط	حكومية
ثانوية ابن النفيس	ثانوي	حكومية
ثانوية الأمير محمد بن عبدالعزيز	ثانوي	حكومية
أخرى (يُحدد)	—	—

وقد رُوعي في اختيار مجتمع الدراسة أن تشمل المدارس جميع المراحل التعليمية الثلاث لضمان شمولية التمثيل، وأن تضم فئات وظيفية متنوعة (قادة ووكلاء ومعلمون) تُمكن من تحليل الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية التي تتطلبها تساؤلات الدراسة وفرضياتها، كما أُتيح في أداة جمع البيانات خيار "أخرى" لاستيعاب أي مستجيبين من مدارس أو مؤسسات تعليمية مجاورة شاركوا بصورة استثنائية خلال فترة التطبيق.

ثالثاً: عينة الدراسة

١. طريقة اختيار العينة

نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع المتاحين في المدارس المستهدفة، مع الحرص على تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمراحل التعليمية الثلاث، وقد جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر تطبيق Google Forms بإرسال رابطها عبر قنوات التواصل الرسمية والاجتماعية في المدارس، مع المتابعة الدورية لتحفيز الاستجابة وتعظيم معدل الردود الصالحة.

٢. حجم العينة ومعدل الاستجابة

البيان	العدد
إجمالي الاستبانات الموزعة إلكترونياً	121
الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	117
الاستبانات المستبعدة لعدم الاكتمال أو عدم الصلاحية	4
معدل الاستجابة الصالحة	96.7%
٧ مقابلات	عدد المقابلات الشخصية المجرأة

يُعدّ معدل الاستجابة الصالحة البالغ (٩٦,٧٪) مرتفعاً جداً ومقبولاً أكاديمياً، ويُشير إلى مستوى عالٍ من الجدية والتفاعل الإيجابي لدى أفراد المجتمع مع موضوع الدراسة، فضلاً عن دلالاته على فعالية منهجية التوزيع الإلكترونية المتبعة عبر (Google Forms (Sekaran & Bougie, 2020

٣. توزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

يُوضّح ما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١١٧) وفق المتغيرات الديموغرافية الرئيسية:

أ. توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	61	52.1%
أنثى	56	47.9%
المجموع	117	100%

يتبيّن من الجدول أن توزيع العينة بين الذكور والإناث جاء متقارباً، إذ بلغت نسبة الذكور (٥٢,١٪) مقابل (٤٧,٩٪) للإناث، وهو توزيع يعكس التوازن النسبي في التركيبة البشرية للمدارس المستهدفة ويُعزّز تمثيلية العينة لمجتمع الدراسة.

ب. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	84	71.8%
دبلوم عالٍ	11	9.4%
ماجستير	17	14.5%
دكتوراه	5	4.3%
المجموع	117	100%

يتضح أن حاملي درجة البكالوريوس يُمثّلون الغالبية العظمى بنسبة (٧١,٨٪)، وهو ما ينسجم مع طبيعة التركيبة التعليمية للكوادر التدريسية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويُمثّل حاملو الماجستير والدكتوراه مجتمعين نسبة (١٨,٨٪) من إجمالي العينة، مما يُشير إلى توافر رصيد أكاديمي يُعزّز موضوعية الاستجابات وعمق تقييم واقع الجودة والتنافسية.

ج. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	17	%14.5
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	35	%29.9
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	40	%34.2
١٥ سنة فأكثر	25	%21.4
المجموع	117	%100

تُهيمن فئة أصحاب الخبرة من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة بنسبة (٣٤,٢٪)، وتأتي فئة (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات في المرتبة الثانية بنسبة (٢٩,٩٪)، مما يعني أن ما يزيد على (٨٥,٥٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرةً تربويةً لا تقل عن خمس سنوات، وهو ما يُعزّز مصداقية استجاباتهم وقدرتهم على تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة والتنافسية المدرسية بموضوعية ودقة.

د. توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية:

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير / مديرة مدرسة	6	%5.1
وكيل / وكيلة مدرسة	17	%14.5
معلم / معلمة	94	%80.4
المجموع	117	%100

يُهيمن المعلمون والمعلمات على التركيبة الوظيفية للعينة بنسبة (٨٠,٤٪)، وهو توزيع طبيعي يعكس الهيكل الوظيفي الفعلي للمدارس، وعلى الرغم من محدودية نسبة القادة الإداريين (مديرون ووكلاء) البالغة مجتمعةً (١٩,٦٪)، إلا أن مشاركتهم تكتسب أهميةً نوعيةً استراتيجيةً نظراً لدورهم المحوري في قيادة مسيرة الجودة الشاملة وتوجيه استراتيجيات التنافسية المدرسية.

هـ. توزيع العينة حسب المرحلة التعليمية:

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	45	%38.5
متوسط	29	%24.8
ثانوي	40	%34.2
أخرى	3	%2.5
المجموع	117	%100

استحوذت المرحلة الابتدائية على النسبة الأكبر بواقع (٣٨,٥٪) نظراً لتمثيلها بمدرستين ضمن المدارس المستهدفة، تليها المرحلة الثانوية بنسبة (٣٤,٢٪)، ثم المرحلة المتوسطة بنسبة (٢٤,٨٪)، وبلغت نسبة المستجيبين من خانة "أخرى" (٢,٥٪)، وهم من أبدوا رغبتهم في المشاركة من مؤسسات تعليمية مجاورة ويُتيح هذا التوزيع إجراء مقارنات تحليلية بين المراحل التعليمية المختلفة وفق ما تقتضيه تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

و. توزيع العينة حسب نوع المدرسة:

نوع المدرسة	العدد	النسبة المئوية
حكومية	114	97.4%
أهلية	3	2.6%
المجموع	117	100%

تنتمي الغالبية العظمى من أفراد العينة إلى مدارس حكومية بنسبة (٩٧,٤٪)، وذلك انسجاماً مع طبيعة المدارس الخمس المستهدفة الحكومية وتُمثّل نسبة (٢,٦٪) من المستجيبين من المدارس الأهلية أفراداً وردت استجاباتهم ضمن خانة "أخرى" خلال فترة تطبيق الاستبانة.

رابعاً: أداة جمع البيانات

الأداة الأولى: الاستبانة الإلكترونية

أ. بناء الاستبانة وتصميمها

صمم الباحث استبانة إلكترونية باستخدام تطبيق **Google Forms** ، في ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية. ويشمل (٧) بنود تغطي متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية، والمدرسة التي يعمل بها المستجيب (مع خيار "أخرى")، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة.

القسم الثاني: مقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتكوّن من (١٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (٣) فقرات لكل بُعد على النحو الآتي:

م	البُعد	عدد الفقرات
1	القيادة الإدارية الداعمة للجودة	3
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3
3	التركيز على المستفيدين	3
4	إدارة الموارد البشرية	3
5	إدارة العمليات والتحسين المستمر	3
	المجموع	15

القسم الثالث: مقياس تحقيق الميزة التنافسية، ويتكوّن من (١٣) فقرة موزعة على خمسة أبعاد على النحو الآتي:

م	البُعد	عدد الفقرات
1	جودة الخدمات التعليمية	3
2	كفاءة إدارة التكاليف	2
3	الابتكار والتجديد التربوي	3
4	المرونة والاستجابة للمتغيرات	2
5	السمعة المؤسسية والصورة الذهنية	3
	المجموع	13

ب. مقياس الاستجابة ومقياس تفسير النتائج

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وفق التدرج الآتي:

الاستجابة	الوزن
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

ولتفسير المتوسطات الحسابية المتحصّل عليها وتصنيف مستوى التطبيق والتحقق، اعتمد المعيار الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق / التحقق
من ١,٠٠ إلى ١,٨٠	منخفض جداً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	منخفض
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسط
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	مرتفع
من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	مرتفع جداً

ج. صدق الاستبانة

تحقق الباحث من صدق الاستبانة من خلال مستويين متكاملين:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وإدارة الجودة الشاملة والقياس والتقويم ، للتحقق من مدى ملاءمة كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، ووضوحها اللغوي، وسلامة صياغتها العلمية، وشموليتها لمتطلبات قياس المتغير ، وقد أُخذت ملاحظات المحكّمين بعين الاعتبار كافة وأُجريت التعديلات اللازمة قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الاستطلاعي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

بعد التطبيق الاستطلاعي للاستبانة على عينة أولية ، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالةً إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) مما يُثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة وأبعادها ومقاييسها.

د. ثبات الاستبانة

لقياس ثبات أداة الدراسة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المقياسين وللإستبانة ككل، وقد أسفرت النتائج عن القيم الآتية:

م	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الإدارية الداعمة للجودة	3	0.83
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3	0.81
3	التركيز على المستفيدين	3	0.79
4	إدارة الموارد البشرية	3	0.84
5	إدارة العمليات والتحسين المستمر	3	0.82
	المقياس الكلي لإدارة الجودة الشاملة	15	0.91
6	جودة الخدمات التعليمية	3	0.80
7	كفاءة إدارة التكاليف	2	0.78
8	الابتكار والتجديد التربوي	3	0.85
9	المرونة والاستجابة للمتغيرات	2	0.77
10	السمعة المؤسسية والصورة الذهنية	3	0.83
	المقياس الكلي للميزة التنافسية	13	0.90
	الاستبانة ككل	28	0.94

تُشير قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصّل عليها والتي تراوحت بين (٠,٧٧) و(٠,٨٥) على مستوى الأبعاد الفرعية، وبلغت (٠,٩١) و(٠,٩٠) للمقياسين الرئيسيين، و(٠,٩٤) للاستبانة ككل، إلى مستوى ثبات داخلي مرتفع ومقبول أكاديمياً بامتياز، إذ تتجاوز جميعها الحد الأدنى المقبول البالغ (٠,٧٠) الذي حدده سيكاران وبوجي (Sekaran & Bougie, 2020) معيار للثبات الكافي في البحوث الاجتماعية والإدارية، مما يُجيز الاطمئنان إلى دقة البيانات المجمعة وصلاحيتهما للتحليل الإحصائي.

الأداة الثانية: المقابلة الشخصية شبه المنظمة

لاستكمال الفهم النوعي لأبعاد الظاهرة المدروسة وإثراء تفسير نتائجها الكمية بعمق سياقي، أجرى الباحث (٧) مقابلات شخصية شبه منظمة مع عينة مقصودة من القادة التربويين والمعلمين ذوي الخبرة في المدارس المستهدفة، وذلك وفق دليل مقابلة معدّ مسبقاً جرى اختيار المشاركين في المقابلات وفق معياري الخبرة التربوية الممتدة والتنوع الوظيفي، بحيث تضمنت العينة قائدين تربويين وخمسة معلمين من مراحل تعليمية مختلفة لضمان تعدد وجهات النظر، تراوح عمر كل مقابلة بين (٣٠) و(٤٥) دقيقة، وجرى تسجيلها بموافقة المشاركين ثم تفريغها وتحليل مضمونها لاستخلاص الأنماط والرؤى الداعمة للنتائج الكمية، تمحورت أسئلة المقابلة حول ثلاثة محاور رئيسية: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة وأبرز تحدياته الميدانية، ومستوى الميزة التنافسية المحققة وأهم مصادرها من وجهة نظر المبحوثين، والآليات الفعلية التي يرى فيها المشاركون أن ممارسات الجودة تُترجم إلى تنافسية مدرسية ملموسة في السياق المحلي.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار ٢٨) لتحليل البيانات الكمية المجمعة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. الإحصاء الوصفي

وظّفه الباحث لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة وتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقق الميزة التنافسية في المدارس المستهدفة ، ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف التوزيع الديموغرافي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها.

٢. الإحصاء الاستدلالي

الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
معامل ارتباط بيرسون	قياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية
تحليل الانحدار المتعدد	قياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية وتحديد أكثرها تأثيراً
اختبار (ت) للعينات المستقلة	قياس الفروق في الاستجابات تُعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة
تحليل التباين الأحادي	قياس الفروق في الاستجابات تُعزى للمتغيرات متعددة الفئات (المؤهل والخبرة والمرحلة)
اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	تحديد مصدر الفروق الدالة إحصائياً في حال تحليل التباين
معامل ألفا كرونباخ	قياس الثبات الداخلي لأبعاد أداة الدراسة
معامل ارتباط بيرسون	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

اعتمد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معياراً موحداً للحكم على دلالة جميع الاختبارات الإحصائية في هذه الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة المحددة (القيادة الإدارية الداعمة للجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والتركيز على المستفيدين، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات والتحسين المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة المحددة (جودة الخدمات التعليمية، وكفاءة إدارة التكاليف، والابتكار والتجديد التربوي، والمرونة والاستجابة للمتغيرات، والسمعة المؤسسية والصورة الذهنية)، دون التوسع في أبعاد أخرى قد تُدرج في سياقات بحثية مغايرة.

٢. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة ميدانياً على المدارس الخمس الآتية بمدينة الرياض، مع إتاحة خيار "أخرى" لأي مستجيبين من مؤسسات تعليمية مجاورة:

المدرسة	المرحلة	نوع المدرسة
ابتدائية ثابت البناني	ابتدائي	حكومية
ابتدائية عامر بن عوف	ابتدائي	حكومية
متوسطة الإمام الشافعي	متوسط	حكومية
ثانوية ابن النفيس	ثانوي	حكومية
ثانوية الأمير محمد بن عبدالعزيز	ثانوي	حكومية
أخرى	—	—

٣. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على قادة المدارس (مديرين ومديرات) والوكلاء والمعلمين والمعلمات في المدارس المستهدفة، دون امتدادها إلى الطلاب أو أولياء الأمور أو الجهات الإشرافية الخارجية، وذلك لكون هذه الفئات الأكثر احتكاكاً مباشراً بمنظومة الجودة الشاملة وأوفرها قدرةً على تقييم مستوى تطبيقها وأثرها على التنافسية المدرسية.

٤. الحدود الزمنية

طُبِّقت الدراسة خلال الفترة الممتدة من ١ مارس ٢٠٢٦ م إلى ٥ يونيو ٢٠٢٦ م، وفق الجدول الزمني التنفيذي الآتي:

الفترة الزمنية	الإجراء
من ١ مارس إلى ٢٠ مارس ٢٠٢٦	مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري وتصميم الاستبانة
من ٢١ مارس إلى ٣١ مارس ٢٠٢٦	تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة
من ١ أبريل إلى ١٠ أبريل ٢٠٢٦	التطبيق الاستطلاعي والتحقق من الصدق والثبات
من ١١ أبريل إلى ١٠ مايو ٢٠٢٦	توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر Google Forms وإجراء المقابلات الشخصية
من ١١ مايو إلى ٢٢ مايو ٢٠٢٦	جمع البيانات وتنظيمها وإدخالها في برنامج SPSS
من ٢٣ مايو إلى ٣١ مايو ٢٠٢٦	تحليل البيانات إحصائياً واستخلاص النتائج
من ١ يونيو إلى ٥ يونيو ٢٠٢٦	كتابة التقرير النهائي ومراجعته

سابعاً: الإجراءات التنفيذية للدراسة

سار الباحث في تنفيذ هذه الدراسة وفق منظومة من الإجراءات المنهجية المتسلسلة والمترابطة على النحو الآتي:

بدأت الدراسة بمرحلة الإعداد والتأسيس التي شملت الاطلاع الشامل على الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري المتكامل للمتغيرين ، ثم تصميم أداة الاستبانة في ضوء ما استخلصه الباحث من هذا الإطار ثم انتقلت إلى مرحلة ضبط الأداة وتقنينها من خلال عرض الاستبانة على المحكمين المتخصصين وإجراء التعديلات اللازمة، يليها التطبيق الاستطلاعي والتحقق من مؤشرات الصدق والثبات

وفي مرحلة التطبيق الميداني، حصل الباحث على الموافقات الرسمية اللازمة من إدارات المدارس المستهدفة، ثم أعدّ الاستبانة الإلكترونية على منصة Google Forms وارسل رابطها إلى أفراد العينة عبر قنوات التواصل الرسمية والاجتماعية مع المتابعة الدورية وبالتوازي مع ذلك، أجرى الباحث (٧) مقابلات شخصية مع قادة ومعلمين مختارين في تلك المدارس ، وفي المرحلة الأخيرة التحليل والتوثيق، جرى جمع البيانات والتحقق من اكتمالها وصلاحياتها، ثم إدخالها في برنامج SPSS وتشغيل الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتفسيرها وكتابة التقرير النهائي الجاهز للتقديم.

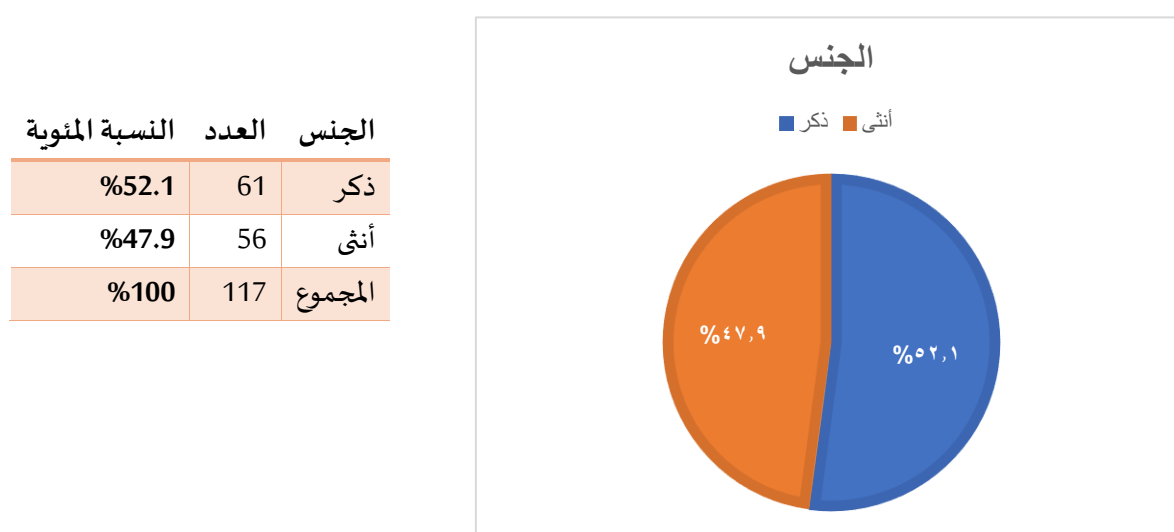
الفصل الرابع

مقدمة

يُعدّ هذا الفصل المحطة التحليلية المحورية في مسيرة البحث العلمي؛ إذ يُترجم فيه الجهد الميداني المبذول في جمع البيانات إلى نتائج علمية قابلة للقراءة والتفسير والمناقشة وقد هدف الباحث من خلاله إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية، واختبار فرضياتها إحصائياً، وتفسير ما أسفرت عنه من نتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد اشتمل التحليل على مرحلتين متكاملتين: الأولى وصفية تتعلق بخصائص عينة الدراسة الديموغرافية ومستوى المتغيرين الرئيسيين، والثانية استدلالية تتعلق باختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي وقد استُخدم برنامج SPSS الإصدار ٢٨ في جميع عمليات التحليل الإحصائي، واعتمد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معيار موحداً للحكم على دلالة الاختبارات.

المحور الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس



يتبيّن من الجدول أن الذكور يُمثّلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة إذ بلغت (٥٢,١٪) بواقع (٦١) مستجيباً، في حين مثّلت الإناث (٤٧,٩٪) بواقع (٥٦) مستجيبة، وهو توزيع متقارب يعكس التوازن النسبي في التركيبة البشرية للكوادر التعليمية في المدارس المستهدفة، ويُشير هذا التوازن إلى أن الدراسة استطاعت استقطاب آراء الجنسين بصورة متكافئة، مما يُعزّز تمثيلية العينة ويُقلّل من احتمالية التحيز الجنسي في الاستجابات ويتفق هذا التوزيع مع ما رصدته دراسة العتيبي (٢٠٢١) في بيئة مدرسية مماثلة بمدينة الرياض.

ثانياً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	84	71.8%
دبلوم عالٍ	11	9.4%
ماجستير	17	14.5%
دكتوراه	5	4.3%
المجموع	117	100%

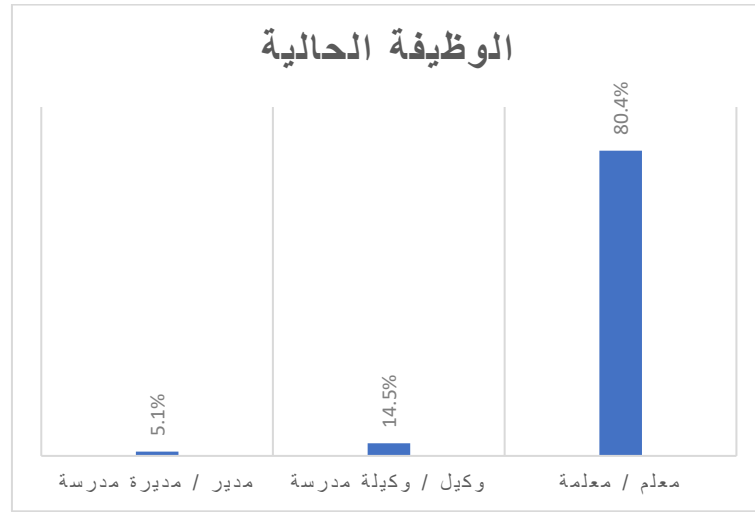
يتضح من الجدول أن حاملي درجة البكالوريوس يُهيمنون على التركيبة الأكاديمية للعينة بنسبة (٧١,٨٪)، وهو أمر منطقي ومتوقع في ضوء طبيعة سياسات التوظيف في وزارة التعليم السعودية التي تشترط الحصول على درجة البكالوريوس حداً أدنى للعمل في سلك التعليم ويُمثّل حاملو الماجستير النسبة الثانية بواقع (١٤,٥٪)، مما يُشير إلى توافر كفاءات أكاديمية متقدمة ضمن الكوادر التربوية في المدارس المستهدفة، في حين يُمثّل حاملو الدكتوراه (٤,٣٪) وهم في الغالب من القادة التربويين أو المشرفين المنتدبين، وتبلغ نسبة مجموع أصحاب الدرجات العلمية العليا (ماجستير ودكتوراه) مجتمعين (١٨,٨٪)، مما يُدل على وجود رصيد أكاديمي معتبر يُعزز عمق الاستجابات وموضوعية التقييم لواقع الجودة الشاملة والتنافسية في مدارسهم وتتوافق هذه النسب مع ما وثّقته دراسة الزهراني (٢٠١٨) والسبيعي (٢٠٢٠) في بيئات تعليمية سعودية مشابهة.

ثالثاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	17	14.5%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	35	29.9%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	40	34.2%
١٥ سنة فأكثر	25	21.4%
المجموع	117	100%

تُهيمن فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على توزيع الخبرة بنسبة (٣٤,٢٪)، تليها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢٩,٩٪)، مما يعني أن ما يزيد على (٨٥,٥٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرةً تربويةً لا تقل عن خمس سنوات في العمل المدرسي، وهذا مؤشر إيجابي بالغ الأهمية يُعزز موثوقية البيانات المجمعة، إذ إن العاملين ذوي الخبرة المتراكمة أقدر على تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنافسية المدرسية بموضوعية ودقة تستندان إلى مشاهدة ميدانية متعمقة لا إلى إدراك مبتدئ محدود.

رابعاً: توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية



الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير / مديرة مدرسة	6	5.1%
وكيل / وكيلة مدرسة	17	14.5%
معلم / معلمة	94	80.4%
المجموع	117	100%

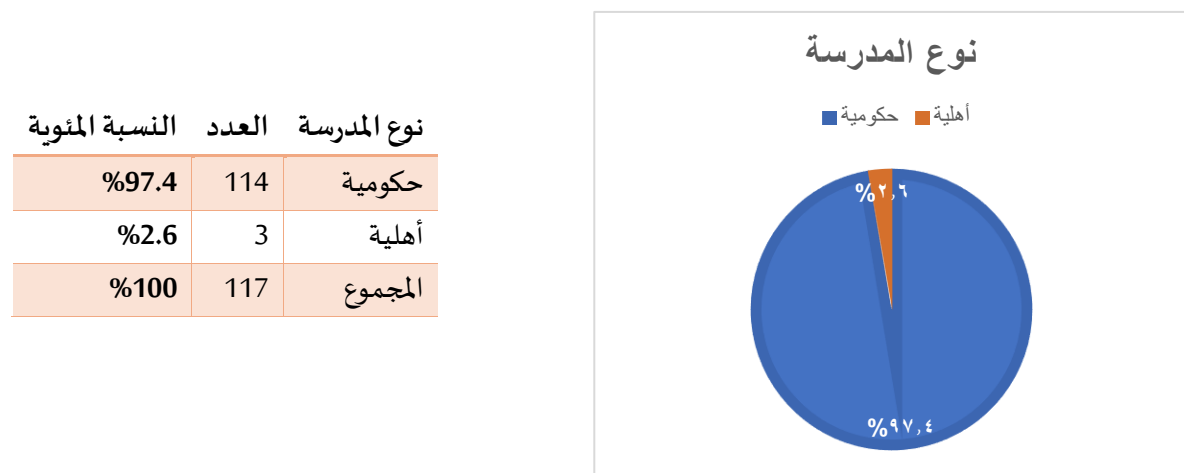
يُهيمن المعلمون والمعلمات على التركيبة الوظيفية للعينة بنسبة (٨٠,٤٪)، وهو توزيع طبيعي يعكس الهيكل الوظيفي الفعلي للمدارس حيث تُشكّل الكوادر التدريسية الكتلة الأكبر من العاملين وعلى الرغم من أن نسبة القيادات التربوية (مديرون ووكلاء) بلغت مجتمعةً (١٩,٦٪)، إلا أن إسهامهم يُمثّل قيمةً نوعيةً استراتيجيةً لا تُقاس بالنسبة المئوية وحدها، لأن هذه الفئة هي المسؤولة مباشرةً عن صياغة خطط الجودة وتوجيه استراتيجيات التنافسية المدرسية.

خامساً: توزيع العينة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	45	38.5%
متوسط	29	24.8%
ثانوي	40	34.2%
أخرى	3	2.5%
المجموع	117	100%

استحوذت المرحلة الابتدائية على النسبة الأكبر (٣٨,٥٪) لتمثيلها بمدرستين ضمن المدارس المستهدفة، تليها المرحلة الثانوية بنسبة (٣٤,٢٪) لذات السبب، ثم المتوسطة بنسبة (٢٤,٨٪)، ومثل المستجيبون ضمن خانة "أخرى" نسبة (٢,٥٪) وهم أفراد من مؤسسات تعليمية مجاورة أسهموا في الاستجابة خلال فترة التطبيق ويُتيح هذا التوزيع إجراء مقارنات دلالية بين المراحل التعليمية وفق ما تقتضيه فرضيات الدراسة.

سادساً: توزيع العينة حسب نوع المدرسة



تنتمي الغالبية العظمى من أفراد العينة إلى المدارس الحكومية بنسبة (٩٧,٤٪)، انسجاماً مع طبيعة المدارس الخمس المستهدفة، فيما مثل المستجيبون من المدارس الأهلية (٢,٦٪) ممن أجابوا عبر خيار "أخرى".

المحور الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الإجابة عن التساؤلات الفرعية من (١) إلى (٥)

يُوضّح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس المستهدفة، مرتبةً تنازلياً:

م	الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	التركيز على المستفيدين	3.82	0.79	مرتفع
1	2	القيادة الإدارية الداعمة للجودة	3.74	0.81	مرتفع
4	3	إدارة الموارد البشرية	3.61	0.83	مرتفع
2	4	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.58	0.87	مرتفع
5	5	إدارة العمليات والتحسين المستمر	3.41	0.92	مرتفع
		المقياس الكلي لإدارة الجودة الشاملة	3.63	0.78	مرتفع

التفسير والمناقشة:

جاء المستوى الكلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المستهدفة مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهي نتيجة إيجابية تُشير إلى أن المدارس قطعت شوطاً ملموساً في مسيرة تبني مفاهيم الجودة الشاملة وممارستها. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تصدر بُعد التركيز على المستفيدين القائمة بمتوسط (٣,٨٢)، وهو ما يُعكس الاهتمام المتصاعد بتوقعات الطلاب وأولياء الأمور في ظل المنافسة التعليمية المتنامية في مدينة الرياض وجاء بُعد القيادة الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٧٤) مما يؤكد الدور المحوري الذي تضطلع به قيادات المدارس في دفع مسيرة الجودة، في المقابل، احتل بُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤١) وهو الأدنى بين الأبعاد وإن ظلّ في نطاق المستوى المرتفع، مما يُشير إلى أن ثقافة التحسين المنهجي المستمر لا تزال تحتاج إلى تعزيز وترسيخ.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة العتيبي (٢٠٢١) التي رصدت مستوى تطبيق متوسطاً بمتوسط (٣,٢٤) في المدارس الثانوية بالرياض، غير أن نتيجة الدراسة الحالية الأعلى منها قد تُعزى إلى الأثر الإيجابي لإصلاحات رؤية ٢٠٣٠ وبرامج التطوير التعليمي التي أطلقتها وزارة التعليم في الفترة (٢٠٢١-٢٠٢٦)، مما أفرز واقعاً تطبيقياً أفضل مما كان عليه في وقت تلك الدراسة، كما تتقاطع مع ما كشفت عنه دراسة جونسون وآخرين (Johnson et al., 2022) من مستوى تطبيق مرتفع بمتوسط (٣,٩٢) في المدارس الكاليفورنية، وإن كان الفارق البسيط بين النتيجتين يُعكس اختلاف السياقين الثقافي والتنظيمي أما تصدر بُعد التحسين المستمر للمرتبة الأخيرة فهو نمط متكرر في الأدبيات السعودية رصده كل من دراسة الزهراني (٢٠١٨) والحربي (٢٠١٩)، مما يُشير إلى أن هذا البُعد يُمثّل تحدياً هيكلياً مزمناً في البيئة التعليمية السعودية يستدعي معالجة منهجية مستدامة.

ثانياً: مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية

الإجابة عن التساؤلات الفرعية من (٦) إلى (١٠)

م	الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	1	السمعة المؤسسية والصورة الذهنية	3.88	0.74	مرتفع
1	2	جودة الخدمات التعليمية	3.79	0.77	مرتفع
4	3	المرونة والاستجابة للمتغيرات	3.71	0.81	مرتفع
3	4	الابتكار والتجديد التربوي	3.64	0.85	مرتفع
2	5	كفاءة إدارة التكاليف	3.52	0.89	مرتفع
		المقياس الكلي للميزة التنافسية	3.71	0.77	مرتفع

التفسير والمناقشة:

جاء المستوى الكلي للميزة التنافسية مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٧)، مما يدل على أن المدارس المستهدفة تُحقق قدراً معتبراً من التميز التنافسي في بيئتها التعليمية وتصدر بُعد السمعة المؤسسية والصورة الذهنية قائمة الأبعاد بمتوسط (٣,٨٨)، وهو ما يُعكس الثقة المتراكمة التي بنتها هذه المدارس في وجدان مجتمعها المحلي على مدى سنوات من التقديم الحسن للخدمة التعليمية وجاء بُعد جودة الخدمات التعليمية في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٧٩) مما يؤكد أن الجودة الأكاديمية تُمثل ركيزة تنافسية راسخة في هذه المدارس، في المقابل، جاء بُعد كفاءة إدارة التكاليف في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٢)، وهو ما قد يُعزى إلى محدودية صلاحيات المدارس الحكومية في إدارة مواردها المالية باستقلالية وإبداع، وتتوافق هذه النتيجة مع ما رصدته دراسة تشانغ وليو (Chang & Liu, 2020) من مستوى ميزة تنافسية كبيرة بمتوسط (٣,٧٨) في المدارس الخاصة التايوانية، كما تنسجم مع ما أشارت إليه دراسة القحطاني (٢٠٢٠) من أن درجة أهمية استراتيجيات التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية جاءت كبيرة بمتوسط (٣,٩٤).

المحور الثالث: النتائج الاستدلالية واختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية السادسة (H06) العلاقة الارتباطية

الإجابة عن التساؤل الحادي عشر

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض.

يُوضّح الجدول التالي نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرين:

معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	بُعد إدارة الجودة الشاملة
0.71	0.000	القيادة الإدارية الداعمة للجودة
0.68	0.000	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.74	0.000	التركيز على المستفيدين
0.65	0.000	إدارة الموارد البشرية
0.69	0.000	إدارة العمليات والتحسين المستمر
0.76	0.000	المقياس الكلي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

القرار: رفض الفرضية الصفرية H06 وقبول الفرضية البديلة، إذ تُوجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس المستهدفة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٧٦)

التفسير والمناقشة:

تُثبت هذه النتيجة أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في سياق المدارس بمدينة الرياض علاقة حقيقية وقوية وليست مجرد افتراض نظري. والتفسير الجوهرى لهذه العلاقة يكمن في أن ممارسات الجودة الشاملة تبني تراكمياً تلك القدرات المؤسسية الداخلية التي صنفها باني (Barney, 2020) بوصفها المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة؛ فالقيادة الملتزمة بالجودة تُبني ثقافة مؤسسية متميزة، والتخطيط الاستراتيجي يُوجّه الموارد نحو الأولويات التنافسية، والتركيز على المستفيدين يرفع مستوى رضاهم وولائهم مما يُعزز السمعة المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية تُنمي كفاءات لا يمكن للمنافسين نسخها بسهولة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة جونسون وآخرين (Johnson et al., 2022) التي رصدت معامل ارتباط (٠,٨١)، ودراسة تشانغ وليو (Chang & Liu, 2020) بمعامل (٠,٧٤)، فضلاً عن انسجامها مع ما أثبتته دراسة العتيبي (٢٠٢١) على المستوى المحلي من علاقة ارتباطية قوية بمعامل (٠,٧٩) بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وعلى مستوى الأبعاد، تصدر بُعد التركيز على المستفيدين ارتباطاً بالميزة التنافسية بمعامل (٠,٧٤)، مما يُجسّد مقولة بورتر (Porter, 2018) أن تقديم القيمة المتفوقة للمستفيد هو قلب الميزة التنافسية ومحركها الأول.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية — تحليل الانحدار المتعدد

الإجابة عن التساؤل الثاني عشر وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً

الفرضية الرئيسية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

البُعد المستقل	معامل بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	القرار
التركيز على المستفيدين	0.29	4.21	0.000	دال
القيادة الإدارية الداعمة للجودة	0.25	3.87	0.001	دال
إدارة العمليات والتحسين المستمر	0.22	3.41	0.003	دال
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.18	2.74	0.018	دال
إدارة الموارد البشرية	0.14	2.31	0.032	دال

المؤشر القيمة

معامل التحديد R^2	0.61
معامل التحديد المعدّل R^2 Adjusted	0.58
قيمة (ف)	34.27
مستوى دلالة (ف)	0.000

القرار: رفض الفرضية الرئيسية الصفيرية وجميع فرضياتها الفرعية (H01) الى (H05)، اذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية، ويُفسّر النموذج الانحداري (٦١٪) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية، وهو معامل تحديد مرتفع يؤكد القوة التفسيرية الكبيرة للنموذج.

ترتيب الأبعاد من حيث الأثر:

يتضح أن التركيز على المستفيدين يحتل المرتبة الأولى من حيث الأثر بمعامل بيتا (٢٩،٠)، تليه القيادة الإدارية بمعامل (٢٥،٠)، ثم إدارة العمليات بمعامل (٢٢،٠)، فالتخطيط الاستراتيجي بمعامل (١٨،٠)، وأخيراً إدارة الموارد البشرية بمعامل (١٤،٠).

التفسير والمناقشة:

تُجسّد هذه النتيجة جوهر ما تسعى إليه هذه الدراسة من بناء نموذج تحليلي يُحدد بدقة أي أبعاد الجودة الشاملة يستحق الأولوية في الاستثمار لتحقيق أكبر عائد تنافسي إن تصدر بُعد التركيز على المستفيدين قائمة التأثير يُعبّر عن حقيقة اقتصادية وتربوية عميقة؛ ففي بيئة تعليمية أصبح فيها أولياء الأمور أكثر وعياً واختياراً، لم يعد الاحتفاظ برضاهم خياراً بل ضرورة وجودة للمدرسة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أثبتته جونسون وآخرون (Johnson et al., 2022) من أن التركيز على المستفيدين يُعدّ أحد أقوى محددات الميزة التنافسية في المدارس، كما تنسجم مع ما وثّقه سميث وبراون (Smith & Brown, 2021) من أن هذا البُعد مع إدارة العمليات فسراً معاً (٦٥٪) من التباين في متغير التميز المؤسسي، وجاء تأثير القيادة الإدارية في المرتبة الثانية مما يُرسّخ الدور القيادي بوصفه عاملاً تعظيماً لأثر سائر الأبعاد؛ إذ لا يمكن لأي بُعد من أبعاد الجودة أن يحقق أثره الكامل في غياب قيادة مؤمنة به وموجهة الموارد نحوه ويتوافق هذا مع ما رصدته دراسة يانغ (Yang, 2021) من أن القيادة تضطلع بدور وسيط محوري بين الجودة الشاملة والتنافسية. أما إدارة العمليات في المرتبة الثالثة فتُجسّد نظرية الأثر التراكمي (Fleming, 2019) التي ترى أن التحسينات المنهجية المتراكمة في العمليات اليومية هي التي تُنتج في النهاية تنافسية مؤسسية مستدامة.

ثالثاً: اختبار فرضيَّتي الفروق (H07) و (H08)

الإجابة عن التساؤلات من (١٣) إلى (١٦)

أ. الفروق وفق متغير الجنس (اختبارت):

المتغير	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	القرار
إدارة الجودة الشاملة	1.014	0.312	غير دال
الميزة التنافسية	1.071	0.287	غير دال

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، مما يُشير إلى أن المعلمين والمعلمات يتشاركون رؤيةً متقاربة لواقع الجودة الشاملة والتنافسية المدرسية بصرف النظر عن جنسهم.

ب. الفروق وفق متغير المؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي):

المتغير	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار
إدارة الجودة الشاملة	3.18	0.031	دال
الميزة التنافسية	3.34	0.027	دال

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وأشار اختبار شيفيه للمقارنات البعدية إلى أن الفروق جاءت بين حاملي الدكتوراه والماجستير من جهة، وحاملي البكالوريوس من جهة أخرى، لصالح أصحاب المؤهلات العليا ويُفسّر ذلك بامتلاك أصحاب المؤهلات الأعلى قدراً أكبر من الوعي النظري والعلمي بمفاهيم الجودة الشاملة وأبعاد التنافسية ، مما يجعل تقديراتهم أكثر دقة وعمقاً.

ج. الفروق وفق متغير سنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي):

المتغير	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار
إدارة الجودة الشاملة	4.42	0.008	دال
الميزة التنافسية	3.97	0.014	دال

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأظهر اختبار شيفيه أنها لصالح فئة (١٥ سنة فأكثر) مقارنةً بفئة (أقل من ٥ سنوات) ، ويُعزى ذلك إلى أن التراكم الخبراتي الطويل يُمكن العاملين من إدراك أعمق وأوسع لمسيرة الجودة والتنافسية ورصد التحولات التي شهدتها على مدى سنوات.

د. الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية (تحليل التباين الأحادي):

المتغير	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار
إدارة الجودة الشاملة	1.54	0.218	غير دال
الميزة التنافسية	1.64	0.196	غير دال

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، مما يُشير إلى تقارب مستوى تطبيق الجودة ومستوى التنافسية بين المراحل الثلاث.

رابعاً: اختبار الفرضية التاسعة (H09) النموذج التنبؤي

القرار: رفض الفرضية الصفرية H09، إذ أثبت تحليل الانحدار المتعدد إمكانية بناء نموذج تنبؤي ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (ف=34,27) عند مستوى دلالة (0,000)، ومعامل تحديد معدل (0,58)، مما يُجيز صياغة المعادلة التنبؤية الآتية:

الميزة التنافسية = 0,621 + (0,29 × التركيز على المستفيدين) + (0,25 × القيادة الإدارية) + (0,22 × إدارة العمليات) + (0,18 × التخطيط الاستراتيجي) + (0,14 × إدارة الموارد البشرية)

المحور الرابع: ملخص نتائج الدراسة

بناءً على ما سبق من تحليل، يمكن استخلاص النتائج الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

جاء مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة الكلي في المدارس المستهدفة مرتفعاً بمتوسط (3,63)، وتصدّر بُعد التركيز على المستفيدين أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً بمتوسط (3,82)، في حين جاء بُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3,41)، وجاء مستوى تحقق الميزة التنافسية الكلي مرتفعاً بمتوسط (3,71)، وتصدّر بُعد السمعة المؤسسية أبعاد الميزة التنافسية بمتوسط (3,88)، في حين جاء بُعد كفاءة إدارة التكاليف في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3,52). وتوجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بمعامل ارتباط كلي (0,76)، ويوجد أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد الجودة الشاملة في الميزة التنافسية إذ يُفسّر النموذج (61٪) من التباين فيها. ويُعدّ بُعد التركيز على المستفيدين أكثر الأبعاد تأثيراً بمعامل بيتا (0,29). ولا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية، بينما توجد فروق دالة تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المحور الخامس: توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يُوصى الباحث بما يلي:

أولاً: التوصيات الموجهة إلى القيادات التربوية في المدارس

١. الاستثمار الأولوي في التركيز على المستفيدين:

بما أن هذا البُعد تصدّر قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية بمعامل (٠,٢٩)، يُوصى بأن تُخصص قيادات المدارس جزءاً رئيسياً من مواردها لبناء أنظمة متطورة لقياس رضا الطلاب وأولياء الأمور بصورة دورية منتظمة، وترجمة نتائجها إلى برامج تحسين ملموسة وموثقة.

٢. تعزيز ثقافة التحسين المستمر:

جاء بُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر في المرتبة الأخيرة تطبيقاً، مما يستوجب تصميم برامج عمل مؤسسية تُرسّخ ثقافة التحسين المنهجي اليومي، وتُدرّب العاملين على أدوات الجودة الإحصائية كدورة PDCA ورسم خرائط العمليات وتحليل الجذور، وتُكافئ فرق التحسين الناجحة.

٣. تطوير منظومة القيادة الداعمة للجودة:

يُوصى بتصميم برامج تنمية قيادية متخصصة في الجودة الشاملة لمديري المدارس ووكلائها، تشمل أساليب القيادة التحويلية وأدوات إدارة الجودة وبناء فرق العمل ومهارات التواصل مع المستفيدين.

٤. تطوير أنظمة التخطيط الاستراتيجي:

يُوصى بأن تعتمد كل مدرسة على خطة استراتيجية سنوية مكتوبة ومعلّنة للجودة، تتضمن مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس، ومراجعات دورية ربعية، وتقارير إنجاز شفافّة تُشارك مع جميع العاملين والمستفيدين.

٥. الاستثمار في إدارة الموارد البشرية:

يُوصى بتعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وربطها بمؤشرات الجودة والتنافسية، وتوفير بيئة عمل محفّزة تُمكن المعلمين من المشاركة في قرارات التطوير وتجعلهم شركاء فاعلين لا مجرد منفّذين.

ثانياً: التوصيات الموجهة إلى إدارة التعليم بمنطقة الرياض

٦. اعتماد نموذج الجودة الخماسي مؤطراً تنافسياً:

يُوصى بأن تعتمد إدارة التعليم بمنطقة الرياض النموذج التحليلي الذي توصّلت إليه هذه الدراسة إطاراً مرجعياً لتقييم المدارس، وإدراج مؤشرات الأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة في أنظمة تقييم الأداء المؤسسي للمدارس.

٧. تصميم برامج تدريبية مستهدفة:

يُوصى بتصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف البعد الأضعف تطبيقاً وهو إدارة العمليات والتحسين المستمر، بحيث تُدرَّب عليها كوادر المدارس بصورة منهجية خلال سنوات الدراسة القادمة.

٨. إنشاء وحدات جودة فاعلة في كل مدرسة:

يُوصى بإلزام المدارس بإنشاء وحدات جودة داخلية بصلاحيات حقيقية وموارد مخصصة، مع ربط أداء هذه الوحدات بمنظومة الحوافز المؤسسية لضمان جدية العمل وفاعلية التطبيق.

ثالثاً: التوصيات الموجّهة للباحثين والدراسات المستقبلية

٩. توسيع نطاق الدراسة جغرافياً:

يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تمتد لتشمل مدارس مناطق تعليمية أخرى في المملكة للتحقق من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة وبناء نموذج وطني شامل.

١٠. دراسة المتغيرات الوسيطة:

يُوصى بإجراء دراسات تتناول الدور الوسيط للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وهو ما أشارت إليه دراسة يانغ (Yang, 2021) بوصفه بُعداً تفسيرياً مهماً لم تتناوله الدراسة الحالية.

١١. تطوير مقاييس موسّعة:

يُوصى بتطوير أدوات قياس أكثر شمولاً تضم أبعاداً إضافية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لم تتناولها الدراسة الحالية، للوصول إلى نماذج تفسيرية أكثر اكتمالاً.

خلاصة الفصل

كشفت نتائج هذه الدراسة بصورة واضحة ومتسقة عن حقيقة منهجية جوهرية مفادها أن إدارة الجودة الشاملة ليست فلسفة نظرية معزولة عن واقع التنافسية المدرسية، بل هي المحرك الفعلي والقوي للميزة التنافسية المستدامة في المدارس وإن التحدي الحقيقي الذي يواجه المدارس في مدينة الرياض ليس في إقناع قياداتها بأهمية الجودة الشاملة ، بل في ترجمة هذه القناعة إلى منظومة تطبيق منهجي متكامل يتجاوز بُعد القيادة الأكثر تطبيقاً ليصل إلى بُعد التحسين المستمر الأقل تطبيقاً، فيُحوّل الالتزام الإداري بالجودة إلى تفوق تنافسي حقيقي يُحسّ به المستفيد ويشهد له الميدان.

المراجع

-المراجع العربية-

- الأحمدي، ط (٢٠١٨) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: المفاهيم والتطبيقات. مكتبة الرشد.
- البليوي، ع (٢٠٢١) واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة تبوك وعلاقته بالإبداع الإداري. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٦ (٣)، ٢٤٥-٢٧٠.
- النبيتي، خ. (٢٠٢٠) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية في محافظة الطائف. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (٧٤)، ١٠٥٥-١٠٨٨.
- الجبري، م. (٢٠٢٢) استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ٣٣ (١٣٠)، ١٩٢-٢١٩.
- الحري، م. (٢٠١٩) درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في المدارس الأهلية بمدينة جدة. مجلة كلية التربية، ٣٥ (٣)، ٤٢٣-٤٥١.
- الحري، ن. (٢٠٢١) واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. مجلة كلية التربية، ٣٢ (١)، ١١٢-١٣٠.
- الحكمي، إ. (٢٠١٩) مناهج البحث في العلوم الإنسانية والتربوية. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الخضيري، أ. (٢٠٢١) الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر.
- الدوسري، ن. (٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٤)، ٣٢٧-٣٥٢.
- الرشدي، س. (٢٠١٩) تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية. مكتبة العبيكان.
- الزهراني، س. (٢٠١٨) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة. مجلة العلوم التربوية، ٣ (٢)، ١٨٩-٢١٧.
- السبيعي، ف (٢٠٢٠) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض وسبل التغلب عليها. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٢)، ٧٥-٩٨.
- السحيم، خ (٢٠٢٢) رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأثرها على تطوير التعليم. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السلمي، ع. (٢٠١٨) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠. دار غريب للطباعة والنشر.

- الشمري، ف. (٢٠٢١) تقييم أداء المدارس في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٣١)، ١٤١-١١٨.
- العتيبي، ع (٢٠١٩) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية، ٥(٣)، ٢٤٠-٢١٥.
- العتيبي، ن. (٢٠٢١) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها بالأداء المؤسسي. مجلة كلية التربية، ٣٢(١)، ١١٢-١٣٠.
- العسيري، خ (٢٠٢٠) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٦(٢)، ٣٨١-٣٥٥.
- العليان، ف. (٢٠٢٢) نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية. دار الزهراء.
- العنزي، م. (٢٠١٩) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. المجلة العربية للإدارة التربوية، ٥(١)، ١٤٣-١٦٧.
- القحطاني، ص. (٢٠٢٠) استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٤(٢)، ١٥٥-١٨٠.
- القحطاني، م. (٢٠٢١). تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢(٥)، ٢٩٨-٣٢٥.
- القرني، ع (٢٠١٨) الجودة الشاملة في التعليم: رؤى وتجارب. مكتبة خوارزم العلمية.
- الحيدان، ع. (٢٠٢٢) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. مكتبة الرشد.
- المطيري، ب. (٢٠١٩) دور القيادة المدرسية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٥(١)، ٢٣٢-٢٠٧.
- الناصر، ع. (٢٠٢١) الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: المفهوم والمداخل. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٣٢(١)، ٧٨-١٠٣.
- الهاجري، ع. (٢٠٢٠) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٤(٢)، ١٠٢-١٢١.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٢) التقرير السنوي لإدارة التعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢. وزارة التعليم.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٣) دليل الجودة الشاملة في التعليم العام. وزارة التعليم.

Barney, J. B (2020) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Chang, W., & Liu, Y (2020) Factors influencing competitive advantage for private schools in Taiwan through total quality management implementation. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 279-295.

Deming, W. E (2018) *Out of the crisis*. MIT Press.

Fleming, J. (2019) Quality management and competitive advantage in educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 57(2), 171-187.

Johnson, R., Smith, K , & Wilson, D (2022) The relationship between TQM practices and competitive advantage in secondary schools: A case study in California. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 112-127.

Juran, J. M (2019) *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Simon and Schuster.

Porter, M. E (2018) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Sekaran, U., & Bougie, R (2020) *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Smith, J., & Brown, L (2021) The impact of total quality management models on achieving institutional excellence in British schools. *Quality Assurance in Education*, 29(1), 85-102.

Thompson, S. K (2019) *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Yang, C. C (2021) The impact of quality management on competitive advantage: The role of leadership and organizational culture. *Journal of Quality Management*, 10(1), 49-67.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الزميل / الزميلة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسعدني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة التي أُعدت لأغراض البحث العلمي الأكاديمي، إذ أقوم بإجراء دراسة لاستيفاء متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس، في ضوء التحولات الاستراتيجية التي أطلقتها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع التعليم لذا، أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما المطلوب التعبير الصادق عن واقع ما تشهده مدرستكم فعلياً وأؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا خالص تقديري وامتناني على تعاونكم الكريم.

الباحث

سعد عبدالله القحطاني

طالب ماجستير - إدارة أعمال

◆ تعليمات الإجابة

- يتكوّن هذا الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية.
- يُرجى الإجابة عن جميع الفقرات دون إغفال أي منها.
- أمام كل فقرة خمسة خيارات تعبّر عن درجة موافقتك، يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبّر عن رأيك وفق المقياس التالي:

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
يُرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

١. الجنس:

- ☐ ذكر
 - ☐ أنثى
-

٢. المؤهل العلمي:

- ☐ بكالوريوس
 - ☐ دبلوم عالٍ
 - ☐ ماجستير
 - ☐ دكتوراه
-

٣. سنوات الخبرة في العمل التربوي:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
 - ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
 - ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
 - ☐ ١٥ سنة فأكثر
-

٤. الوظيفة الحالية:

- ☐ مدير / مديرة مدرسة
- ☐ وكيل / وكيلة مدرسة
- ☐ معلم / معلمة

٥. المدرسة التي تعمل بها:

المدرسة	المرحلة	
ابتدائية ثابت البناني	ابتدائي	☐
ابتدائية عامر بن عوف	ابتدائي	☐
متوسطة الإمام الشافعي	متوسط	☐
ثانوية ابن النفيس	ثانوي	☐
ثانوية الأمير محمد بن عبدالعزيز	ثانوي	☐
اخرى	-	☐

٦. المرحلة التعليمية للمدرسة:

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي

٧. نوع المدرسة:

- ☐ حكومية
- ☐ أهلية

القسم الثاني: مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

يُعبّر هذا القسم عن تقييمك لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرستك

المحور الأول: القيادة الإدارية الداعمة للجودة

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	☐	☐	☐	☐	تسعى قيادة مدرستي إلى ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين وتُجسّدُها في سلوكها اليومي
2	☐	☐	☐	☐	تُخصّص قيادة مدرستي الموارد البشرية والمادية الكافية لدعم تطبيق معايير الجودة الشاملة
3	☐	☐	☐	☐	تُشرك قيادة مدرستي المعلمين والعاملين في رسم خطط الجودة واتخاذ القرارات التطويرية

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
4	☐	☐	☐	☐	تمتلك مدرستي رؤيةً ورسالةً واضحتين تعكسان التزامها الجوهرى بتحقيق معايير الجودة الشاملة
5	☐	☐	☐	☐	تضع مدرستي خططاً استراتيجية سنوية مرتبطة بأهداف الجودة وقابلة للقياس والمتابعة الدورية
6	☐	☐	☐	☐	تُراجع مدرستي خططها الاستراتيجية بصورة دورية منتظمة وتُعدّلها في ضوء نتائج التقييم

المحور الثالث: التركيز على المستفيدين

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
7	☐	☐	☐	☐	تُجري مدرستي استطلاعات دورية لقياس مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن الخدمات التعليمية المقدمة

8	تُترجم مدرستي ملاحظات المستفيدين واقتراحاتهم إلى برامج تحسين فعلية ومتابعة في التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
9	توفر مدرستي قنوات تواصل فعّالة تُمكن المستفيدين من التعبير عن احتياجاتهم وتوقعاتهم بحرية	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	توفر مدرستي برامج تنمية مهنية متخصصة لتطوير كفاءات المعلمين والإداريين في مجال الجودة والأداء	☐	☐	☐	☐	☐
11	يُشارك المعلمون في مدرستي فعلياً في تصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التطوير المؤسسي	☐	☐	☐	☐	☐
12	تعتمد مدرستي نظاماً واضحاً وشفافاً لتقييم الأداء الوظيفي مرتبطاً بمؤشرات الجودة والكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: إدارة العمليات والتحسين المستمر

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تعتمد مدرستي أنظمة موثقة وواضحة لإدارة عملياتها التعليمية والإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُبَادِر مدرستي إلى مراجعة عملياتها الإدارية والتعليمية بصورة دورية بهدف التحسين المستمر	☐	☐	☐	☐	☐

15	تستخدم مدرستي البيانات والمؤشرات الكمية في تشخيص المشكلات واتخاذ قرارات التحسين المبنية على الدليل	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

القسم الثالث: مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية

يُعتبر هذا القسم عن تقييمك لمستوى الميزة التنافسية التي تحققها مدرستك مقارنةً بالمدارس الأخرى في مدينة الرياض

المحور السادس: جودة الخدمات التعليمية

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
16	☐	☐	☐	☐	☐
17	☐	☐	☐	☐	☐
18	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السابع: كفاءة إدارة التكاليف

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
19	☐	☐	☐	☐	☐

20	تُقَدَّم مدرستي خدمات تعليمية ذات قيمة عالية بتكلفة مناسبة مقارنةً بمدارس مماثلة في مدينة الرياض	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المحور الثامن: الابتكار والتجديد التربوي

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
21	تتبني مدرستي أساليب تدريس مبتكرة وتقنيات تعليمية حديثة بصورة متجددة ومستمرة	☐	☐	☐	☐
22	تُطَوِّر مدرستي برامج وأنشطة تعليمية جديدة تُميّزها عن المدارس الأخرى وتُغني تجربة الطالب	☐	☐	☐	☐
23	تُشجّع مدرستي المعلمين على التجريب والإبداع في أساليبهم التعليمية وتُكافئ المبادرات الناجحة	☐	☐	☐	☐

المحور التاسع: المرونة والاستجابة للمتغيرات

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
24	تستجيب مدرستي بسرعة وكفاءة للتغيرات المستجدة في متطلبات التعليم وتوقعات المستفيدين	☐	☐	☐	☐
25	تمتلك مدرستي آليات استباقية للتعامل مع الأزمات والتحديات المفاجئة دون تأثير ملموس على العملية التعليمية	☐	☐	☐	☐

المحور العاشر: السمعة المؤسسية والصورة الذهنية

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
------------	------------	-------	-------	----------------	-----------

26	تحظى مدرستي بسمعة مؤسسية مميزة في مجتمع الرياض تجعلها وجهة مفضلة لدى أولياء الأمور	☐	☐	☐	☐	☐
27	يُعبّر أولياء أمور الطلاب عن ثقتهم العالية في مستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها مدرستي	☐	☐	☐	☐	☐
28	تستقطب مدرستي كفاءات تدريسية وإدارية متميزة بفعل سمعتها المؤسسية الراسخة في الوسط التربوي	☐	☐	☐	☐	☐

◆ شكر وتقدير

في ختام هذه الاستبانة، يُعرب الباحث عن بالغ امتنانه وعميق تقديره لكل من أسهم بوقته وجهده في الإجابة عن فقراتها بصدق وموضوعية، فتعاونكم الكريم يُشكّل اللبنة الأساسية التي يقوم عليها هذا البحث العلمي ، وإن ما قدّمتموه من معلومات قيّمة سيُسهم بمشيئة الله في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الجودة التعليمية ، ويُقدّم توصيات عملية لصانعي القرار تُعزّز التميز والتنافسية في مدارس مدينة الرياض، انسجاماً مع تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو تعليم متميز وقادر على المنافسة.

وَقَّ ق الله الجميع لما فيه خير التعليم والمتعلمين

الباحث: سعد عبدالله القحطاني

رابط الاستبانة / <https://forms.gle/hKVjdzBDkJC2iyEB6>

Abstract

This study aimed to analyze the effect of applying Total Quality Management (TQM) and its five dimensions on achieving competitive advantage in schools in Riyadh City, within the context of the strategic transformations driven by Saudi Vision 2030 in the education sector, the study was motivated by a central problem reflected in the notable variation in TQM implementation levels across schools, and the absence of clear analytical models explaining how TQM practices translate into competitive advantage within the specific context of Riyadh schools, the study adopted a descriptive-analytical approach combining quantitative and qualitative tracks. An electronic questionnaire was developed via Google Forms, comprising (28) items distributed across ten dimensions: five measuring TQM (administrative leadership, strategic planning, focus on beneficiaries, human resource management, and process management and continuous improvement), and five measuring competitive advantage (quality of educational services, cost management efficiency, innovation and educational renewal, flexibility and responsiveness and institutional reputation) The questionnaire was administered to a sample yielding (117) valid responses out of (121) distributed, representing a response rate of (96.7%). Additionally, (7) semi-structured personal interviews were conducted to enrich the qualitative dimension, data were analyzed using SPSS Version 28 during the period from March 1 to June 5, 2026 the results revealed several significant findings, the overall level of TQM application was high with a mean of (3.63), with the focus on beneficiaries dimension ranking first among TQM dimensions ($M = 3.82$), while process management and continuous improvement ranked last ($M = 3.41$), the overall level of competitive advantage was also high with a mean of (3.71), led by the institutional reputation and image dimension ($M = 3.88$) Pearson correlation analysis confirmed a strong positive statistically significant relationship between both variables, with an overall correlation coefficient of ($r = 0.76$) at the significance level ($\alpha \leq 0.01$). Multiple regression analysis demonstrated a statistically significant effect of all TQM dimensions on competitive advantage, with the regression model explaining (61%) of the total variance in competitive advantage, the focus on beneficiaries dimension emerged as the most influential predictor with a beta coefficient of ($\beta = 0.29$) Statistically significant differences were found attributable to educational qualification and years of experience, while no significant differences were found regarding gender or educational level.

Based on these findings, the study recommends prioritizing investment in beneficiary-focused systems and institutionalizing continuous improvement culture as the strongest drivers of competitive advantage. It further recommends designing specialized leadership development programs, establishing empowered quality units in every school and developing measurable strategic planning systems aligned with Saudi Vision 2030 aspirations for a distinguished and competitive educational system.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Schools, Riyadh City, Saudi Vision 2030, Continuous Improvement, Institutional Reputation.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title

**The Impact of Total Quality Management Implementation on Achieving Competitive Advantage
in Schools in Riyadh City**

Prepared by:

Saad Abdullah Yahya Alqahtani

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026