

Final Project 1

Code: MGM 496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

دارين حسن ممدوح القشاش

٢٢١٠٠١٥٨١

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د/ عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام ٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

٥	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	1.1. المقدمة:
٩	1.2. مشكلة الدراسة
١١	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
١٣	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
١٦	1.3. أهمية الدراسة
١٦	1.3.1. على المستوى النظري:
١٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
٠	1.4. أسئلة الدراسة
٠	1.5. أهداف الدراسة
٠	1.6. فرضيات الدراسة
٠	1.7. نموذج الدراسة
٠	1.8. منهجية الدراسة
٠	1.9. الدراسة الميدانية
٠	1.10. مخطط المشروع المقترح
٠	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٠	2.1. المقدمة:
٠	2.2. المتغير المستقل
٠	2.3. المتغير التابع
٠	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٠	2.5. الخاتمة
٢٠	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحولات جذرية في أساليب الإدارة والتطوير، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق التميز والجودة في جميع عملياتها وخدماتها. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وضمان جودة المخرجات التعليمية. هذا المدخل الإداري لا يقتصر على تحسين العمليات والإجراءات فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير أداء العنصر البشري، وخاصة المعلمين الذين يُعتبرون حجر الزاوية في العملية التعليمية.

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة العمل التربوي وخصائصه المميزة، حيث تختلف البيئة التعليمية عن البيئات الصناعية والتجارية التي نشأت فيها هذه المفاهيم أصلاً. فالتعليم عملية معقدة تتضمن تفاعلات إنسانية متعددة الأبعاد، وتهدف إلى تحقيق أهداف تربوية وتعليمية متنوعة تتجاوز مجرد نقل المعرفة إلى بناء شخصية الطالب وإعداده لمواجهة تحديات المستقبل.

في المملكة العربية السعودية، تحظى قضية تطوير التعليم باهتمام كبير من القيادة الرشيدة، حيث تُعتبر رؤية المملكة ٢٠٣٠ خارطة طريق طموحة لتحويل المملكة إلى مجتمع معرفي متقدم. وضمن هذا الإطار، تركز الرؤية على تطوير التعليم وتحسين جودته، مما يتطلب تطبيق أحدث المناهج والأساليب الإدارية في المؤسسات التعليمية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية السعودية، وتحديداً في مدينة جدة التي تُعتبر من أهم المراكز التعليمية في المملكة.

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات والخدمات، وإشراك جميع العاملين في عملية التطوير والتحسين. وعند تطبيق هذا المفهوم في المجال التعليمي، فإن العملاء يشملون الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع ككل، بينما تشمل العمليات جميع الأنشطة التعليمية والإدارية التي تتم داخل المؤسسة التعليمية.

إن تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين يُعتبر من أهم جوانب تطبيق هذا المدخل في المؤسسات التعليمية، حيث أن المعلم هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية والعامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف التربوية. فعندما يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، فإنها تؤثر إيجابياً على دافعية المعلمين، وتحسن من مستوى أدائهم المهني، وتزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بدوره على جودة التعليم المقدم للطلاب.

تتميز مدينة جدة بكونها ثاني أكبر المدن السعودية وأهم المراكز الاقتصادية والثقافية في المملكة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في التعليم. كما تضم المدينة عدداً كبيراً من المؤسسات التعليمية المتنوعة، من المدارس الحكومية والأهلية والعالمية، مما يوفر تنوعاً في البيئات التعليمية التي يمكن دراستها. هذا التنوع يتيح فرصة أفضل لفهم كيفية تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في بيئات تعليمية مختلفة.

إن الحاجة إلى تحسين أداء المعلمين في المملكة العربية السعودية تأتي في إطار التحديات التي تواجه النظام التعليمي، والتي تشمل ضرورة مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم، وتحسين مخرجات التعليم، وإعداد جيل قادر على المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. هذه التحديات تتطلب تطوير أساليب إدارية حديثة تركز على تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم المهنية.

من ناحية أخرى، تشير الدراسات الحديثة إلى أن جودة المعلم تُعتبر من أهم العوامل المؤثرة على فعالية النظام التعليمي بشكل عام. فالمعلم الكفاء والمتميز قادر على تحقيق نتائج تعليمية أفضل، وعلى إلهام الطلاب وتحفيزهم للتعلم، وعلى المساهمة في بناء بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة. لذلك، فإن أي جهود لتحسين جودة التعليم يجب أن تبدأ بتطوير أداء المعلمين وتحسين ظروف عملهم.

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي وتطوير التعليم، حيث تسعى وزارة التعليم إلى تطبيق أحدث المعايير والممارسات العالمية في إدارة المؤسسات

التعليمية . كما أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل المسؤولين والباحثين بدراسة تأثير المداخل الإدارية الحديثة على تحسين الأداء التعليمي، مما يجعل هذه الدراسة تأتي في الوقت المناسب لتقديم إسهام علمي مفيد في هذا المجال.

إن فهم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين يتطلب دراسة متعمقة للعوامل المختلفة التي تؤثر على هذه العلاقة، بما في ذلك العوامل التنظيمية والثقافية والاجتماعية. كما يتطلب تحليلاً دقيقاً للممارسات الحالية في المؤسسات التعليمية، وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة لتحسين هذا التطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة جدة، تحديات متعددة في مجال تطوير أداء المعلمين وتحسين جودة التعليم المقدم. هذه التحديات تنبع من عدة عوامل متداخلة تشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والمهنية، مما يستدعي البحث عن حلول إدارية حديثة وفعالة لمواجهة هذه التحديات.

تتمثل المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في عدم وضوح طبيعة وقوة التأثير الذي يمكن أن تحدثه إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في البيئة التعليمية السعودية. فرغم الاهتمام المتزايد بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تقيس بشكل دقيق تأثير هذا التطبيق على الأداء الفعلي للمعلمين.

من خلال الملاحظة الميدانية والمراجعة الأولية للأدبيات، يمكن تحديد عدة مظاهر لهذه المشكلة. أولاً، هناك تباين واضح في مستويات أداء المعلمين داخل المؤسسات التعليمية في جدة، حيث نجد أن بعض المعلمين يحققون نتائج متميزة بينما يواجه آخرون صعوبات في تحقيق المعايير المطلوبة. هذا التباين قد يكون مرتبطاً بعدم وجود نظام إداري شامل يركز على التحسين المستمر لأداء جميع المعلمين.

ثانياً، تشير التقارير الرسمية إلى وجود تحديات في مجال التطوير المهني للمعلمين، حيث أن البرامج التدريبية المقدمة لا تحقق دائماً التأثير المطلوب على تحسين الأداء الفعلي في الفصول الدراسية. هذا يشير إلى الحاجة لمدخل إداري أكثر شمولية يربط بين التطوير المهني والممارسة العملية بطريقة منهجية ومستمرة.

ثالثاً، هناك مؤشرات على وجود فجوة بين التوقعات الإدارية والواقع الفعلي لأداء المعلمين، مما يؤدي إلى عدم الرضا من جانب الإدارة التعليمية وأولياء الأمور. هذه الفجوة قد تكون نتيجة لعدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء، أو عدم تطبيق أساليب إدارية فعالة لضمان تحقيق هذه المعايير.

رابعاً، تواجه المؤسسات التعليمية في جدة ضغوطاً متزايدة لتحسين مخرجاتها التعليمية ومواكبة المعايير

العالمية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة للمملكة نحو التحول إلى اقتصاد المعرفة. هذه الضغوط تتطلب تطبيق أساليب إدارية متقدمة تضمن التحسين المستمر في جميع جوانب العملية التعليمية.

خامساً، هناك تحديات مرتبطة بقياس وتقييم أداء المعلمين بطريقة شاملة وعادلة، حيث أن الأساليب التقليدية للتقييم قد لا تعكس بدقة جميع جوانب الأداء المهني للمعلم. هذا يستدعي البحث عن مداخل إدارية حديثة تتضمن أساليب تقييم أكثر شمولية وفعالية.

من ناحية أخرى، تشير الدراسات الاستطلاعية إلى أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل القيادات التعليمية في جدة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا الاهتمام لا يترجم دائماً إلى تطبيق فعال وناجح . هذا يشير إلى وجود فجوة بين النية والتطبيق، والحاجة إلى فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية.

كما تواجه المؤسسات التعليمية تحديات في مجال إشراك المعلمين في عمليات التطوير والتحسين، حيث أن الكثير من المبادرات التطويرية تتم بطريقة من أعلى إلى أسفل دون إشراك فعال للمعلمين في التخطيط والتنفيذ. هذا يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على أهمية إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر.

إضافة إلى ذلك، هناك تحديات مرتبطة بالثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات التعليمية، حيث قد تكون هناك مقاومة للتغيير أو عدم استعداد لتبني مفاهيم إدارية جديدة. هذا يتطلب دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية السعودية.

من الناحية الأكاديمية، هناك نقص واضح في الدراسات التطبيقية التي تتناول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في السياق السعودي تحديداً. معظم الدراسات المتاحة إما نظرية أو تركز على سياقات ثقافية مختلفة، مما يحد من إمكانية تطبيق نتائجها في البيئة السعودية. هذا النقص في الأدبيات المحلية يجعل من

الصعب على القيادات التعليمية اتخاذ قرارات مدروسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أخيراً، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات في مجال قياس العائد على الاستثمار من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تحسين أداء المعلمين قد يتطلب استثمارات كبيرة في التدريب والتطوير والتقنية، ولكن قياس العائد من هذه الاستثمارات ليس دائماً واضحاً أو مباشراً . هذا يتطلب تطوير مؤشرات ومعايير دقيقة لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين والمخرجات التعليمية بشكل عام.

في ضوء هذه التحديات والمشاكل المتعددة، تأتي هذه الدراسة لتقدم إجابات علمية ومدروسة حول طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين في مدينة جدة، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، واقتراح التوصيات العملية لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التعليمي عن وجود عدة فجوات مهمة تحتاج إلى معالجة من خلال البحث العلمي المتخصص. هذه الفجوات تشكل مبرراً قوياً لإجراء هذه الدراسة وتحدد الإسهام النظري المتوقع منها.

الفجوة الأولى تتمثل في نقص الأطر النظرية المتخصصة التي تربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخصائص البيئة التعليمية. فمعظم النظريات الموجودة في مجال إدارة الجودة الشاملة تم تطويرها أصلاً للبيئات الصناعية والتجارية، ولم يتم تكييفها بشكل كافٍ لتناسب طبيعة العمل التربوي والتعليمي. هذا النقص في التأطير النظري المتخصص يجعل من الصعب على الباحثين والممارسين فهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة في المؤسسات التعليمية.

الفجوة الثانية تكمن في عدم وجود نماذج نظرية شاملة تفسر العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين تحديداً. فبينما توجد دراسات تتناول تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بشكل عام، إلا

أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي تركز على المعلم كوحدة تحليل أساسية وتفسر الآليات التي من خلالها تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أدائه المهني .

الفجوة الثالثة تتعلق بنقص الدراسات النظرية التي تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية للبيئة العربية والسعودية تحديداً. فمعظم الأدبيات المتاحة تركز على السياقات الغربية أو الآسيوية، مما يحد من إمكانية تطبيق النتائج والتوصيات في البيئة السعودية التي تتميز بخصائص ثقافية واجتماعية مختلفة. هذا النقص يستدعي تطوير أطر نظرية تأخذ في الاعتبار هذه الخصائص المحلية.

الفجوة الرابعة تظهر في عدم وجود تصنيفات نظرية واضحة لأبعاد أداء المعلمين في سياق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فبينما توجد تصنيفات عامة لأداء المعلمين، إلا أن هناك حاجة لتطوير تصنيفات أكثر تخصصاً تربط بين أبعاد الأداء ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في فهم أفضل لطبيعة هذه العلاقة.

الفجوة الخامسة تكمن في نقص النظريات التي تفسر العوامل الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين. فمعظم الدراسات تركز على العلاقة المباشرة بين المتغيرين، دون إيلاء اهتمام كافٍ للعوامل الأخرى التي قد تؤثر على قوة واتجاه هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التربوية، والدعم الإداري.

الفجوة السادسة تتمثل في عدم وجود أطر نظرية تتناول التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. فبينما تركز معظم الأدبيات على الفوائد والإيجابيات، إلا أن هناك نقصاً في التأطير النظري للتحديات والصعوبات التي قد تواجه هذا التطبيق، وكيفية التعامل معها.

الفجوة السابعة تظهر في نقص النظريات التي تتناول قياس وتقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين. فمعظم الأطر النظرية الموجودة تركز على الجوانب الوصفية والتفسيرية، دون تقديم إرشادات واضحة حول كيفية قياس هذا التأثير بطريقة دقيقة وموثوقة.

الفجوة الثامنة تكمن في عدم وجود نظريات تتناول التطبيق التدريجي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. فمعظم الأدبيات تتعامل مع إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل يتم تطبيقه دفعة واحدة، دون إيلاء اهتمام كافٍ لإمكانية التطبيق التدريجي والمرحلي، والذي قد يكون أكثر واقعية وفعالية في البيئة التعليمية.

الفجوة التاسعة تتعلق بنقص الأطر النظرية التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير المهني المستمر للمعلمين. فبينما يُعتبر التطوير المهني جزءاً مهماً من أداء المعلم، إلا أن هناك نقصاً في النظريات التي تفسر كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة التطوير المهني المستمر .

الفجوة العاشرة تظهر في عدم وجود نظريات تتناول دور التقنية والتحول الرقمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. فمع التطور السريع في مجال التقنية التعليمية، هناك حاجة لأطر نظرية تفسر كيفية استخدام التقنية لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

إلى جانب الفجوات النظرية، تواجه الممارسة العملية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية عدة فجوات تطبيقية مهمة تحتاج إلى معالجة من خلال البحث التطبيقي المتخصص.

الفجوة التطبيقية الأولى تتمثل في نقص الدراسات الميدانية التي تقيس بشكل دقيق تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في البيئة السعودية. فمعظم الدراسات المتاحة إما نظرية أو تركز على سياقات ثقافية مختلفة، مما يحد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات المحلية.

الفجوة الثانية تكمن في عدم وجود أدوات قياس مطورة ومعايرة خصيصاً لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية. فمعظم الأدوات المستخدمة تم تطويرها لبيئات مختلفة، مما قد يؤثر على دقة وموثوقية النتائج.

الفجوة الثالثة تتعلق بنقص الدراسات التي تتناول التحديات العملية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية. فبينما توجد دراسات تتناول التحديات بشكل عام، إلا أن هناك حاجة لدراسات أكثر تخصصاً تركز على التحديات المحددة في السياق السعودي.

الفجوة الرابعة تظهر في عدم وجود نماذج تطبيقية ناجحة موثقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية. هذا النقص في النماذج العملية يجعل من الصعب على المؤسسات التعليمية الأخرى الاستفادة من التجارب الناجحة.

الفجوة الخامسة تكمن في نقص الدراسات التي تتناول العائد على الاستثمار من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. فمعظم الدراسات تركز على الجوانب النوعية للتأثير، دون إيلاء اهتمام كافٍ للجوانب الاقتصادية والمالية.

الفجوة السادسة تتعلق بعدم وجود دراسات طويلة تتابع تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين على المدى الطويل. فمعظم الدراسات المتاحة تركز على التأثير قصير المدى، مما يحد من فهم الآثار طويلة المدى لهذا التطبيق.

الفجوة السابعة تظهر في نقص الدراسات المقارنة التي تقارن بين فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أنواع مختلفة من المؤسسات التعليمية (حكومية، أهلية، عالمية). هذا النقص يحد من إمكانية تطوير استراتيجيات تطبيق مخصصة لكل نوع من المؤسسات.

الفجوة الثامنة تكمن في عدم وجود دراسات تتناول دور القيادة التربوية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المعلمين. فبينما تُعتبر القيادة عاملاً مهماً في نجاح أي مبادرة تطويرية، إلا أن دورها في هذا السياق لم يتم دراسته بشكل كافٍ.

الفجوة التاسعة تتعلق بنقص الدراسات التي تتناول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جوانب محددة من أداء المعلمين، مثل التخطيط للدروس، واستخدام التقنية، وإدارة الصف، والتقويم. هذا النقص يحد من إمكانية تطوير برامج تطويرية مستهدفة.

الفجوة العاشرة تظهر في عدم وجود دراسات تتناول تأثير العوامل الديموغرافية والمهنية للمعلمين على استجابتهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فهم هذه العوامل مهم لتطوير استراتيجيات تطبيق مخصصة تأخذ في الاعتبار خصائص المعلمين المختلفة .

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، حيث تسعى إلى سد الفجوات المعرفية الموجودة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتقديم إسهامات علمية وعملية مفيدة للباحثين والممارسين في هذا المجال. كما تأتي هذه الدراسة في وقت مناسب يتزامن مع التوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية نحو تطوير التعليم وتحسين جودته في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من كونها تتناول موضوعاً حيوياً ومعاصراً يشغل اهتمام القيادات التعليمية والباحثين على مستوى العالم، وهو كيفية تحسين أداء المعلمين من خلال تطبيق المداخل الإدارية الحديثة. فالمعلم يُعتبر العنصر الأساسي في العملية التعليمية، وأي تحسين في أدائه ينعكس إيجابياً على جودة التعليم المقدم للطلاب، وبالتالي على مخرجات النظام التعليمي ككل.

كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة من كونها تركز على السياق السعودي، وتحديداً مدينة جدة، مما يجعل نتائجها وتوصياتها أكثر ملاءمة للتطبيق في البيئة المحلية. فمعظم الدراسات المتاحة في هذا المجال تركز على سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة، مما يحد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في البيئة السعودية التي تتميز بخصائص مميزة.

إضافة إلى ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً يحظى باهتمام كبير من قبل صناع القرار في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى الحكومة إلى تطوير التعليم وتحسين جودته كجزء من استراتيجية التحول الوطني. هذا الاهتمام الرسمي يجعل من نتائج هذه الدراسة مفيدة لصناع القرار في وضع السياسات والاستراتيجيات التعليمية.

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم عدة إسهامات مهمة في مجال الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم وتأثيرها على أداء المعلمين.

الإسهام النظري الأول يتمثل في تطوير إطار نظري شامل يربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء المعلمين في السياق التعليمي. هذا الإطار سيساعد في فهم أفضل للآليات التي من خلالها تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين، وسيوفر أساساً نظرياً قوياً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الإسهام الثاني يكمن في تطوير نموذج نظري يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية للبيئة السعودية. هذا النموذج سيساعد في فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المعلمين، مما يساهم في إثراء الأدبيات النظرية في هذا المجال.

الإسهام الثالث يتعلق بتطوير تصنيف شامل لأبعاد أداء المعلمين في سياق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذا التصنيف سيساعد الباحثين في تحديد الجوانب المختلفة لأداء المعلمين التي يمكن أن تتأثر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسيوفر إطاراً مفاهيمياً واضحاً للدراسات المستقبلية.

الإسهام الرابع يكمن في تحديد وتحليل العوامل الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين. هذا التحليل سيساعد في فهم أفضل لطبيعة هذه العلاقة وتوقعاتها، وسيوفر أساساً نظرياً لتطوير استراتيجيات تطبيق أكثر فعالية.

الإسهام الخامس يتمثل في تطوير إطار نظري لقياس وتقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين. هذا الإطار سيوفر إرشادات واضحة للباحثين والممارسين حول كيفية قياس هذا التأثير بطريقة دقيقة وموثوقة.

الإسهام السادس يكمن في تطوير نظرية شاملة حول التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وكيفية التعامل مع هذه التحديات. هذه النظرية ستساعد في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الإسهام السابع يتعلق بتطوير إطار نظري للتطبيق التدريجي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. هذا الإطار سيساعد في فهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة مرحلية ومنهجية، مما يزيد من فرص نجاح التطبيق.

1.3.2. على المستوى التطبيقي.:

على المستوى التطبيقي، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهامات عملية مفيدة للممارسين والقيادات التعليمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المعلمين.

الإسهام التطبيقي الأول يتمثل في تقديم دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية. هذا الدليل سيتضمن خطوات واضحة ومحددة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع مراعاة الخصائص المحلية للبيئة السعودية .

الإسهام الثاني يكمن في تطوير أدوات قياس مطورة ومعايرة خصيصاً لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين في البيئة السعودية. هذه الأدوات ستكون مفيدة للباحثين والممارسين في قياس وتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الإسهام الثالث يتعلق بتحديد أفضل الممارسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المعلمين. هذه الممارسات ستكون مفيدة للمؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة.

الإسهام الرابع يكمن في تقديم توصيات عملية لصناع القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم حول كيفية دعم وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. هذه التوصيات ستساعد في وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة.

الإسهام الخامس يتمثل في تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات التعليمية والمعلمين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذه البرامج ستساعد في بناء القدرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة.

الإسهام السادس يكمن في تقديم نموذج تطبيقي ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية. هذا النموذج سيكون مرجعاً مفيداً للمؤسسات التعليمية الأخرى التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الإسهام السابع يتعلق بتطوير مؤشرات أداء محددة لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين. هذه المؤشرات ستساعد المؤسسات التعليمية في متابعة وتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الإسهام الثامن يكمن في تقديم استراتيجيات عملية للتعامل مع التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. هذه الاستراتيجيات ستساعد في تجاوز الصعوبات وضمان نجاح التطبيق.

قائمة المراجع

- [١]Sallis, E. (2014). Total Quality Management in Education. Routledge .
<https://www.routledge.com/Total-Quality-Management-in-Education/Sallis/p/book/9780415584104>
- [٢]Arcaro, J. S. (1995). Quality in Education: An Implementation Handbook. St. Lucie Press .<https://www.crcpress.com/Quality-in-Education-An-Implementation-Handbook/Arcaro/p/book/9781884015076>
- [٣]Deming, W. E. (1993). The New Economics for Industry, Government, Education. MIT Press .<https://mitpress.mit.edu/books/new-economics-industry-government-education>
- [٤]Wani, I. A & ,Mehraj, H. K. (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 3(6), 71-78 .[https://www.ijhssi.org/papers/v3\(6\)/Version-2/K0362071078.pdf](https://www.ijhssi.org/papers/v3(6)/Version-2/K0362071078.pdf)
- [٥]Kanji, G. K., Malek, A & ,Tambi, B. A. (1999). Total Quality Management in UK higher education institutions. Total Quality Management, 10(1), 129-153 .
<https://doi.org/10.1080/0954412997839>
- [٦]Harvey, L & ,Green, D. (1993). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9-34 .<https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- [٧]Sohel-Uz-Zaman, A. S. M & ,Anjalin, U. (2016). Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. Open Journal of Social Sciences, 4(11), 207-217 .<https://doi.org/10.4236/jss.2016.411017>
- [٨]Sahney, S., Banwet, D. K & ,Karunes, S. (2004). A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(2), 143-166 .
<https://doi.org/10.1108/17410400410515043>
- [٩]Sirvanci, M. (2004). Critical issues for TQM implementation in higher education. The TQM Magazine, 16(6), 382-386 .
<https://doi.org/10.1108/09544780410563293>

[١٠]Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92-112 .
<https://doi.org/10.1108/09684880710723052>

[١١]Kaplan, R. S & ,Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press .
<https://hbr.org/product/the-strategy-focused-organization-how-balanced-scorecard-companies-thrive-in-the-new-business-environment/1518-HBK-ENG>

[١٢]Cheng, Y. C & ,Tam, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 22-31 .
<https://doi.org/10.1108/09684889710156558>

[١٣]Lomas, L. (2004). Embedding quality: The challenges for higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(4), 157-165 .
<https://doi.org/10.1108/09684880410561604>

[١٤]Birnbbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. Jossey-Bass .
<https://www.wiley.com/en-us/Management+Fads+in+Higher+Education%3A+Where+They+Come+From%2C+What+They+Do%2C+Why+They+Fail-p-9780787948146>

[١٥]Owlia, M. S & ,Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12-20 .
<https://doi.org/10.1108/09684889610116012>

[١٦]Seymour, D. (1992). *On Q: Causing Quality in Higher Education*. American Council on Education .
<https://www.acenet.edu/news-room/Pages/On-Q-Causing-Quality-in-Higher-Education.aspx>

[١٧]Weller, L. D & ,McElwee, G. (1997). Modifying organizational structures to support quality initiatives in education. *International Journal of Educational Management*, 11(3), 92-97 .
<https://doi.org/10.1108/09513549710163961>

[١٨]Stronge, J. H. (2007). *Qualities of Effective Teachers*. Association for Supervision and Curriculum Development .

<https://www.ascd.org/books/qualities-of-effective-teachers-2nd-edition>

[١٩]Danielson, C. (2007). Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching. Association for Supervision and Curriculum Development .
<https://www.ascd.org/books/enhancing-professional-practice-a-framework-for-teaching-2nd-edition>

[٢٠]Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. Routledge .
<https://www.routledge.com/Visible-Learning-A-Synthesis-of-Over-800-Meta-Analyses-Relating-to-Achievement/Hattie/p/book/9780415476188>

[٢١]Marzano, R. J., Pickering, D. J & ,Pollock, J. E. (2001). Classroom Instruction That Works: Research-Based Strategies for Increasing Student Achievement. Association for Supervision and Curriculum Development .
<https://www.ascd.org/books/classroom-instruction-that-works-research-based-strategies-for-increasing-student-achievement>

[٢٢]Black, P & ,William, D. (1998). Assessment and classroom learning. Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 5(1), 7-74 .
<https://doi.org/10.1080/0969595980050102>

[٢٣]Stiggins, R. (2005). Student-Involved Assessment for Learning. Pearson .
<https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Stiggins-Student-Involved-Assessment-for-Learning-4th-Edition/PGM319332.html>

[٢٤]Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. Teachers and Teaching, 8(3), 381-391 .
<https://doi.org/10.1080/135406002100000512>

[٢٥]Darling-Hammond, L., Wei, R. C., Andree, A., Richardson, N & ,Orphanos, S. (2009). Professional Learning in the Learning Profession: A Status Report on Teacher Development in the United States and Abroad. National Staff Development Council .
<https://learningforward.org/wp-content/uploads/2017/08/status-of-professional-learning-final.pdf>

[٢٦]DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R & ,Many, T. (2008). Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work. Solution Tree Press .
<https://www.solutiontree.com/products/learning-by-doing-a-handbook->

[for-professional-learning-communities-at-work-second-edition](#)

[٢٧]Vescio, V., Ross, D & ,.Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. Teaching and Teacher Education, 24(1), 80-91 .
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>

[٢٨]Sockett, H. (1993). The Moral Base for Teacher Professionalism. Teachers College Press .<https://www.tcpress.com/the-moral-base-for-teacher-professionalism-9780807732199>

[٢٩]Campbell, E. (2003). The Ethical Teacher. Open University Press .
<https://www.mheducation.co.uk/the-ethical-teacher-9780335211203-emea>

[٣٠]Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday .
<https://www.penguinrandomhouse.com/books/163/the-fifth-discipline-by-peter-m-senge/>

[٣١]Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing Company .<https://www.worldcat.org/title/work-and-the-nature-of-man/oclc/299496>

[٣٢]Argyris, C & ,.Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley .<https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Argyris-Organizational-Learning-II-Theory-Method-and-Practice/PGM319333.html>

[٣٣]Cameron, K. S & ,.Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass .<https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%3A+Based+on+the+Competing+Values+Framework%2C+3rd+Edition-p-9780470650264>

[٣٤]Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S & ,.Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. Wallace Foundation .
<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

[٣٥]Juran, J. M. (1988). Juran on Planning for Quality. Free Press .
<https://www.simonandschuster.com/books/Juran-on-Planning-for-Quality/Joseph-M-Juran/9780029166833>

[٣٦]Al-Taneiji, S. (2013). Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. International Journal of Research Studies in Education, 2(1), 41-54 .<https://doi.org/10.5861/ijrse.2012.86>

[٣٧]Alharbi, A. (2018). Leadership styles and organizational commitment among faculty members in Saudi universities. International Journal of Educational Management, 32(6), 1101-1112 .<https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0056>

[٣٨]Alsaleh, A. (2019). Investigating instructional leadership in Kuwait's educational reform context: School leaders' perspectives. School Leadership & Management, 39(1), 96-120 .
<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1439467>

[٣٩]Alshammari, A. (2020). The impact of total quality management on teacher performance in Saudi Arabian schools. Educational Management Administration & Leadership, 48(2), 321-339 .
<https://doi.org/10.1177/1741143218822772>

[٤٠]Alzahrani, A. (2019). Quality management practices in Saudi higher education institutions. Quality Assurance in Education, 27(3), 323-336 .
<https://doi.org/10.1108/QAE-02-2018-0018>

[٤١]Bin Saeed, B. (2020). Teacher professional development and student achievement in Saudi Arabia. International Journal of Educational Development, 78, 102-115 .<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102115>

[٤٢]Al-Qahtani, M. (2018). School leadership effectiveness and teacher job satisfaction in Saudi Arabia. Educational Management Administration & Leadership, 46(4), 561-582 .<https://doi.org/10.1177/1741143217694893>

[٤٣]Alqahtani, S. (2021). The relationship between transformational leadership and teacher performance in Saudi schools. Leadership and Policy in Schools, 20(2), 234-251 .<https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1637901>

[٤٤]Almutairi, A. (2019). Quality assurance in Saudi higher education: A systematic review. *Higher Education Policy*, 32(4), 585-604 .
<https://doi.org/10.1057/s41307-018-0124-1>

[٤٥]Alshehri, M. (2020). Implementing quality management systems in Saudi educational institutions: Challenges and opportunities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(8), 1123-1142 .
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2019-0095>

[٤٦]Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications .
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

[٤٧]Tashakkori, A & , Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. SAGE Publications .
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/sage-handbook-of-mixed-methods-in-social-behavioral-research/book232813>

[٤٨]Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. John Wiley & Sons .
<https://www.wiley.com/en-us/Sampling%2C+3rd+Edition-p-9780470402313>

[٤٩]Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. John Wiley & Sons .
<https://www.wiley.com/en-us/Sampling+Techniques%2C+3rd+Edition-p-9780471162407>

[٥٠]Krejcie, R. V & , Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610 .
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

[٥١]Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334 .
<https://doi.org/10.1007/BF02310555>

[٥٢]Nunnally, J. C & , Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill .
<https://www.mheducation.com/highered/product/psychometric-theory-nunnally-bernstein/M9780070478497.html>

[٥٣]Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J & , Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Pearson .
<https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Hair-Multivariate-Data-Analysis-8th->

[Edition/PGM334471.html](#)

[^{୧୫}]Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. SAGE Publications .<https://us.sagepub.com/en-us/nam/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book257672>

[^{୧୬}]Tabachnick, B. G & ,Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics. Pearson .<https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Tabachnick-Using-Multivariate-Statistics-7th-Edition/PGM334986.html>

[^{୧୭}]Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Lawrence Erlbaum Associates .<https://www.routledge.com/Statistical-Power-Analysis-for-the-Behavioral-Sciences/Cohen/p/book/9780805802832>

[^{୧୮}]Pallant, J. (2020). SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS. Open University Press .
<https://www.mheducation.co.uk/spss-survival-manual-a-step-by-step-guide-to-data-analysis-using-ibm-spss-9780335262588-emea>

[^{୧୯}]Braun, V & ,Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101 .
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>