

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

سعد عبدالله يحيى القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## مقدمة:

يشهد القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية عميقة تماشياً مع رؤية 2030، التي تستهدف تحسين جودة التعليم ورفع مستوى مخرجاته ، وفقاً لتقرير وزارة التعليم السعودية (2022)، ارتفع عدد المدارس المطبقة لمعايير الجودة بنسبة 27% خلال الفترة 2018-2021، 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 (2021)، فإن 58% 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، 2018) ، ومن الجدير بالذكر أن دراسة القحطاني (2020) كشفت أن المدارس التي تبنت هذه المبادئ بشكل متكامل حققت تحسناً من مؤشرات الأداء بنسبة تتراوح بين 15% إلى 23% 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 (2022) إلى أن المدارس ذات المؤشرات التنافسية المرتفعة تتميز بارتفاع معدلات رضا أولياء الأمور بنسبة 71% وانخفاض معدلات تسرب الطلاب بنسبة 68% مقارنة بالمتوسط العام على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي السعودي، إلا أن 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 (2021) والسبيعي (2020)، اقتصرت على وصف واقع تطبيق الجودة أو تحديد معوقاتها، 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 صنع 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 عملية قائمة على الأدلة لصناع القرار التعليمي تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تسهم من تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 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 2030، 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 (2022)، فإن 63% من المدارس تواجه صعوبات في تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة، خاصة فيما يتعلق بجودة المخرجات التعليمية ورضا المستفيدين، كما أظهرت دراسة المركز الوطني للقياس (2021) أن نسبة التسرب المدرسي من بعض المدارس وصلت إلى 12%، وأن معدل رضا أولياء الأمور عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة لم يتجاوز 58%، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالمعدلات العالمية، على الرغم من أن 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 (2020) أن نسبة المدارس التي تطبق معايير الجودة الشاملة بشكل متكامل لا تتجاوز 31% من إجمالي المدارس بالمدينة، وأن 47% منها تطبق هذه المعايير بشكل جزئي، بينما 22% 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 (2019) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى رضا المستفيدين كما خلصت دراسة القحطاني (2021) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق معايير الجودة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية إلا أن الفجوة البحثية تكمن في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة 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 كالجوامع، 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 (2021) التي أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التحليلية التي تربط بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات التنافسية في البيئة التعليمية السعودية.

في ضوء ما سبق، تتبلور 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:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
4. ما أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض؟
5. 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)

- 1- 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
- 2- 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 (2021)، فإن أقل من 8% من الدراسات التربوية السعودية تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر
- 3- 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.

- 4- 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 يسهم في تطوير نظريات إدارية ملائمة للسياق المحلي
- 5- تعزيز الدراسات البينية: تمثل هذه الدراسة نموذجاً للدراسات البينية التي تجمع بين حقول معرفية متنوعة كالإدارة التربوية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، مما يثري الحوار العلمي بين هذه التخصصات.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- 1- مواكبة رؤية 2030: تتسق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 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"
- 2- 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.
- 3- 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
- 4- 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
- 5- 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
- 6- 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.
- 7- تحسين المخرجات التعليمية: في نهاية المطاف، تسعى الدراسة إلى 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 :-

1- 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 يساهم 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 2030.

### 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

1. ما مستوى تطبيق بُعد القيادة الإدارية الداعمة للجودة في المدارس بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى تطبيق بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة في المدارس بمدينة الرياض؟
3. ما مستوى تطبيق بُعد التركيز على المستفيدين في المدارس بمدينة الرياض؟
4. ما مستوى تطبيق بُعد إدارة الموارد البشرية في المدارس بمدينة الرياض؟
5. ما مستوى تطبيق بُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر في المدارس بمدينة الرياض؟

ثانياً: التساؤلات المتعلقة بالميزة التنافسية

6. ما مستوى تحقق بُعد جودة الخدمات التعليمية في المدارس بمدينة الرياض؟
7. ما مستوى تحقق بُعد كفاءة إدارة التكاليف في المدارس بمدينة الرياض؟
8. ما مستوى تحقق بُعد الابتكار والتجديد التربوي في المدارس بمدينة الرياض؟
9. ما مستوى تحقق بُعد المرونة والاستجابة للمتغيرات في المدارس بمدينة الرياض؟
10. ما مستوى تحقق بُعد السمعة المؤسسية والصورة الذهنية في المدارس بمدينة الرياض؟

### ثالثاً: التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات

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

### رابعاً: التساؤلات المتعلقة بالفروق في استجابات العينة

15. 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؟
16. 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 ويجيب على تساؤلاتها

## الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وعرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة العتيبي (2021) بعنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها بالأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من (68) فقرة موزعة على سبعة محاور لمعايير الجودة الشاملة وخمسة محاور للأداء المؤسسي طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (324) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمدينة الرياض، توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.24)، وجاء في المرتبة الأولى معيار "القيادة الإدارية" بمتوسط حسابي (3.65)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة معيار "التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (2.91) كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.79)، أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس وتكثيف الدورات التدريبية للمعلمين والإداريين حول معايير الجودة وآليات تطبيقها.

2- دراسة القحطاني (2020) بعنوان "استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية وتحديد متطلبات تطبيقها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية تمثل استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية: (استراتيجية التميز، استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التركيز، استراتيجية الابتكار)، طبقت الدراسة على عينة قصدية بلغت (138) فرداً من قادة المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة كبيرة

بمتوسط حسابي (3.94)، وجاءت استراتيجية التميز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، تلتها استراتيجية الابتكار بمتوسط حسابي (3.98)، ثم استراتيجية التركيز بمتوسط حسابي (3.87)، وأخيراً استراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط حسابي (3.79)، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يتطلب قيادة إدارية داعمة، وتوفير موارد مالية كافية، وتنمية مهنية مستمرة للعاملين، وبنية تقنية متطورة.

### 3- دراسة الحربي (2019) بعنوان "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في المدارس الأهلية بمدينة جدة"

هدفت الدراسة إلى تقييم درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في المدارس الأهلية بمدينة جدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من (78) فقرة موزعة على خمسة محاور لمبادئ الجودة الشاملة وأربعة محاور للإبداع الإداري طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (217) فرداً من قادة المدارس والوكلاء والمعلمين في (32) مدرسة أهلية بمدينة جدة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22)، وكان أعلى المبادئ تطبيقاً هو "التركيز على المستفيدين" بمتوسط حسابي (3.58)، بينما كان أقلها تطبيقاً هو "التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (2.89)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.68)، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### 4- دراسة السبيعي (2020) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض وسبل التغلب عليها"

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض وسبل التغلب عليها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على أربعة محاور للمعوقات (المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية، المعوقات التقنية)، بالإضافة إلى محور خاص بسبل التغلب على هذه المعوقات، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (276) فرداً، منهم (84) قائدًا و(192) معلماً من المدارس الحكومية بمنطقة الرياض، توصلت الدراسة إلى أن أبرز معوقات تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في: ضعف التمويل المخصص لبرامج الجودة بمتوسط حسابي (4.21)، وقلة الدورات التدريبية بمتوسط حسابي (4.13)، وضعف البنية التحتية بمتوسط حسابي (3.98)، وكثرة الأعباء الإدارية والتدريسية بمتوسط حسابي (3.87). وجاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، تلتها المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (3.91)، واقترحت الدراسة حلولاً للتغلب على هذه المعوقات منها: توفير الدعم المالي الكافي، وإنشاء وحدات للجودة في المدارس، وتخفيف الأعباء الإدارية للمعلمين، وتعزيز ثقافة الجودة.

5- دراسة الزهراني (2018) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة"

هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من (64) فقرة موزعة على ستة محاور للمتطلبات وثلاثة محاور للأداء التنظيمي ، طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (186) فرداً، منهم (42) قائداً و(144) معلماً من المدارس الثانوية بمنطقة الباحة ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.78)، وكان أعلى المتطلبات أهمية هو "دعم القيادة العليا" بمتوسط حسابي (4.12)، يليه "التخطيط الاستراتيجي للجودة" بمتوسط حسابي (3.93)، ثم "التحسين المستمر للعمليات" بمتوسط حسابي (3.81)، و"التركيز على المستفيدين" بمتوسط حسابي (3.75) ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.73).

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة جونسون وآخرون (Johnson et al, 2022) بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المدارس الثانوية: دراسة حالة في ولاية كاليفورنيا"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية ، استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تمثلت أداة الدراسة الكمية في استبانة تكونت من (72) فقرة موزعة على ستة محاور لممارسات الجودة الشاملة وأربعة محاور للميزة التنافسية، بالإضافة إلى إجراء (15) مقابلة شخصية شبه منظمة طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (183) فرداً، منهم (27) مديراً و(156) معلماً من (21) مدرسة ثانوية في ولاية كاليفورنيا أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.92)، وأن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة أيضاً بمتوسط حسابي (4.05) ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين ممارسات الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.81) ، وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أكثر ممارسات الجودة تأثيراً في الميزة التنافسية هي "القيادة الإدارية" و"التركيز على المستفيدين" و"التحسين المستمر" كما كشفت المقابلات أن القيادة التحولية والثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

2- دراسة سميث وبراون (Smith & Brown, 2021) بعنوان "أثر تطبيق نماذج الجودة الشاملة على تحقيق التميز

المؤسسي في المدارس البريطانية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق نماذج الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي في المدارس البريطانية ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة إلكترونية تكونت من (84) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: نماذج الجودة الشاملة (النموذج الأوروبي للتميز EFQM، نموذج مالكوم بالدريج، نموذج ISO 9001)، مبادئ الجودة الشاملة، ومؤشرات التميز المؤسسي طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (156) فرداً، منهم (43) قائداً و(113) معلماً من (37) مدرسة في مختلف أنحاء المملكة المتحدة ، توصلت الدراسة إلى أن النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كان الأكثر فاعلية في تحقيق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (4.23)، يليه نموذج مالكوم بالدريج بمتوسط حسابي (3.87)، ثم نموذج ISO 9001 بمتوسط حسابي (3.65) كما أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ساهم في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للمدارس بنسبة تتراوح بين 18% إلى 27% ، وأشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن "التركيز على المستفيدين" و"إدارة العمليات" كانت من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث فسرت مجتمعة 65% من التباين في متغير التميز المؤسسي.

3- دراسة تشانغ وليو (Chang & Liu, 2020) بعنوان "العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس

الخاصة في تايوان في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة"

سعت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في تايوان في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من (93) فقرة موزعة على سبعة محاور لإدارة الجودة الشاملة وخمسة محاور للميزة التنافسية طبقت الدراسة على عينة عنقودية بلغت (412) فرداً، منهم (47) مديراً و(365) معلماً من (28) مدرسة خاصة في مختلف مناطق تايوان ، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.45)، بينما جاء مستوى الميزة التنافسية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.78) ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.01$  ) من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.74) كما كشف تحليل الانحدار المتعدد أن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية هي: "التزام الإدارة العليا" بمعامل تأثير (0.31)، و"التحسين المستمر" بمعامل تأثير (0.27)، و"التخطيط الاستراتيجي" بمعامل تأثير (0.23)، و"الاستثمار في الموارد البشرية" بمعامل تأثير (0.19) ، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المدارس التي تطبق نظام ISO 9001 حققت مستويات أعلى من الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (4.12) مقارنة بالمدارس الأخرى بمتوسط حسابي (3.65).

## التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

### أولاً: التحليل العام للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة ملاحظات واستنتاجات عامة حولها:

#### 1- من حيث الأهداف:

تنوعت أهداف الدراسات السابقة بين دراسات ركزت على تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مثل دراستي العتيبي (2021) والحربي (2019)، ودراسات اهتمت بتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها مثل دراسة السبيعي (2020)، ودراسات تناولت استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة القحطاني (2020)، ودراسات بحثت في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي مثل دراسة الزهراني (2018)، بالإضافة إلى دراسات ربطت بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مثل دراستي جونسون وآخرون (2022) وتشانغ وليو (2020).

#### 2- من حيث المنهج:

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي بأنواعه المختلفة (تحليلي، ارتباطي، مسحي) كدراسات العتيبي (2021) والقحطاني (2020) والحربي (2019) والسبيعي (2020) والزهراني (2018) وسميث وبراون (2021) وتشانغ وليو (2020)، في حين استخدمت بعض الدراسات المنهج المختلط (الكمي والنوعي) مثل دراسة جونسون وآخرون (2022).

#### 3- من حيث أدوات الدراسة:

اعتمدت جميع الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع اختلاف في عدد المحاور والفقرات وفقاً لأهداف كل دراسة كما استخدمت بعض الدراسات أدوات إضافية مثل المقابلة الشخصية كدراسة جونسون وآخرون (2022).

#### 4- من حيث العينة:

تنوعت عينات الدراسات السابقة بين المعلمين والقادة التربويين والإداريين في المدارس، وتراوح حجم العينة بين (138) فرداً في دراسة القحطاني (2020) و(412) فرداً في دراسة تشانغ وليو (2020).

#### 5. من حيث النتائج:

- أشارت معظم الدراسات إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتراوح بين المتوسط والمرتفع

- أكدت الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي والتنظيمي.
- أظهرت الدراسات أن هناك تأثيراً إيجابياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية
- حددت الدراسات مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها: دعم القيادة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيدين، والتحسين المستمر.

### ثانياً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### 1- من حيث الموضوع العام:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، خاصة مع دراسات العتيبي (2021) والحربي (2019) والزهراني (2018) التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

#### 2- من حيث المنهج:

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات الفحطاني (2020) والزهراني (2018) وسميث وبراون (2021)

#### 3- من حيث أداة الدراسة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

#### 4- من حيث العينة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار عينتها من قادة المدارس والمعلمين.

#### 5- من حيث البيئة:

تشابه الدراسة الحالية مع دراستي العتيبي (2021) والسبيعي (2020) في تطبيقها على مدارس مدينة الرياض

### ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### 1- من حيث الهدف الرئيسي:

تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات العربية السابقة في تركيزها على دراسة العلاقة المباشرة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتنوعة في المدارس بمدينة الرياض، في حين ركزت الدراسات العربية السابقة إما على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو على معوقات تطبيقها أو على علاقتها بمتغيرات أخرى غير الميزة التنافسية

#### 2- من حيث النموذج المفاهيمي:

تتميز الدراسة الحالية بتقديمها نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية في سياق المدارس السعودية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مفصل.

#### 3- من حيث الشمولية:

تتميز الدراسة الحالية بشموليتها في دراسة جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات والتحسين المستمر) وجميع أبعاد الميزة التنافسية (جودة الخدمات، كفاءة إدارة التكاليف، الابتكار، المرونة، السمعة المؤسسية) في دراسة واحدة، في حين ركزت الدراسات السابقة على أبعاد محددة من كل متغير.

#### 4- من حيث المتغيرات الديموغرافية:

تتميز الدراسة الحالية بدراسة تأثير متغيرات ديموغرافية متنوعة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية) على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بهذه الشمولية

#### 5- من حيث العينة وحجمها:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في شمول عينتها لجميع أنواع المدارس (حكومية، أهلية) وجميع المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمدينة الرياض.

### رابعاً: الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في النقاط التالية:

#### 1- قلة الدراسات العربية:

على الرغم من وجود دراسات أجنبية تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية مثل دراستي جونسون وآخرون (2022) وتشانغ وليو (2020)، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية - وخاصة السعودية - التي تناولت هذه العلاقة بشكل مباشر وشامل في المدارس بمدينة الرياض.

## 2- غياب النموذج المتكامل:

لم تقدم الدراسات السابقة نموذجاً متكاملًا يوضح العلاقات السببية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية في سياق المدارس السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتقديمه.

## 3- التركيز على جوانب محددة:

ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب محددة من إدارة الجودة الشاملة أو الميزة التنافسية، دون النظر إلى العلاقة الشاملة بين جميع أبعاد المتغيرين

## 4- اختلاف السياق:

على الرغم من وجود دراسات تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية، إلا أن هناك اختلافاً في السياق والزمان، حيث أن الدراسة الحالية تركز على السياق الحالي للمدارس في مدينة الرياض في ظل رؤية 2030 والتحول الكبير في قطاع التعليم.

## 5- غياب الدراسات التحليلية:

تفتقر الدراسات السابقة إلى التحليل المعمق للآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الميزة التنافسية، وأي من هذه الممارسات يحقق التأثير الأكبر في السياق المحلي للمدارس بمدينة الرياض.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة في إطارها النظري إلى مفهومين أساسيين متكاملين: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وتبحث في العلاقة بينهما في السياق التعليمي فيما يلي استعراض للمنطلقات النظرية التي تؤثر هذه الدراسة:

### أولاً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأسس التي أرساها رواد الجودة أمثال ديمينج (Deming) وجوران (Juran) وكروسبي (Crosby)، والتي تم تطويرها وتكييفها للتطبيق في المؤسسات التعليمية وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "فلسفة إدارية تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من جودة العمليات والمخرجات التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتطبيق معايير ومواصفات تضمن تلبية احتياجات المستفيدين

الحاليين والمستقبلين" (الزهراني، 2018) وتعتمد هذه الدراسة على النموذج التكاملي لإدارة الجودة الشاملة الذي طوره بالدريج (Baldrige) والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية تمثل مرتكزات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

- 1- القيادة الإدارية الداعمة للجودة: وتمثل التزام القيادة العليا بثقافة الجودة، وقدرتها على توجيه الموارد وتحفيز العاملين نحو تحقيق التميز.
- 2- التخطيط الاستراتيجي للجودة: ويتضمن وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وتحديد أهداف الجودة، وصياغة استراتيجيات تحقيقها، ومتابعة تنفيذها
- 3- التركيز على المستفيدين: ويتمثل من فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع، سوق العمل)، وتصميم الخدمات التعليمية بما يلبي هذه الاحتياجات، وقياس مستوى رضاهم
- 4- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتنميتها مهنيًا، وتحفيزها، وإشراكها في عمليات التحسين، وتمكينها من اتخاذ القرارات
- 5- إدارة العمليات والتحسين المستمر: وتتمثل في توثيق العمليات والإجراءات، وتحليلها، وتبسيطها، وتحسينها باستمرار، واستخدام أدوات وتقنيات الجودة في حل المشكلات.

#### ثانياً: الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

تستند الدراسة في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية إلى نظرية بورتر (Porter) للميزة التنافسية، ونظرية الموارد والقدرات التي طورها بارني (Barney) وتعرف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها "قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة متميزة، تمكنها من التفوق على منافسيها في جذب الطلاب والكفاءات التدريسية، وتحقيق مخرجات تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع" (القحطاني، 2020).

وتبنى هذه الدراسة نموذجاً خماسي الأبعاد للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، يتضمن الأبعاد التالية:

- 1- جودة الخدمات التعليمية: وتتمثل في تميز البرامج والمناهج التعليمية، وكفاءة أساليب التدريس، وفعالية أنظمة التقويم، وجودة البيئة التعليمية
- 2- كفاءة إدارة التكاليف: وتتمثل في قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل الهدر، وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة.
- 3- الابتكار والتجديد التربوي: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تطوير برامج وخدمات تعليمية جديدة، وتبني أساليب تدريس مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية
- 4- المرونة والاستجابة للمتغيرات: وتتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين المتغيرة، والتعامل الفعال مع الأزمات.

5- السمعة المؤسسية والصورة الذهنية: وتتمثل في انطباعات المستفيدين والمجتمع عن المؤسسة، ومستوى ثقتهم بها، والصورة الذهنية المتشكلة لديهم عنها.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تستند الدراسة من تحليلها للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية إلى نظرية الأثر التراكمي (Cumulative Effect Theory) التي تفترض أن تطبيق مبادئ وأدوات الجودة الشاملة يحدث تأثيراً تراكمياً إيجابياً على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ووفقاً لنموذج فليمنج (Fleming) للجودة والتنافسية، فإن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تتحقق من خلال ثلاث مسارات رئيسية:

- 1- مسار تحسين الجودة: حيث يؤدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، مما يعزز رضا المستفيدين ويحقق ميزة تنافسية قائمة على الجودة
- 2- مسار خفض التكاليف: حيث يساهم تطبيق أدوات الجودة في تقليل الهدر والأخطاء، وتحسين استخدام الموارد، مما يخفض التكاليف ويحقق ميزة تنافسية قائمة على التكلفة.
- 3- مسار الابتكار والتجديد: حيث تعزز ثقافة الجودة الشاملة من قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد، مما يحقق ميزة تنافسية قائمة على التميز والتفرد

تبنى الدراسة الحالية هذه المنطلقات النظرية في بناء نموذجها المفاهيمي، وفي تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية في المدارس بمدينة الرياض، سعياً لتقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يساهم من تعزيز جودة التعليم وتحقيق رؤية المملكة 2030.

## المنهجية وطرق البحث:

### منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات عنها، وتحليلها، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس بمدينة الرياض، وقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بين المتغيرين.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس (مديرين/مديرات) والوكلاء والمعلمين/المعلمات في المدارس الحكومية والأهلية بمختلف المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة الرياض للعام الدراسي 2025-2026 ووفقاً لإحصائيات إدارة التعليم بمنطقة الرياض، يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة حوالي (45,600) فرداً، منهم (2,100) قائداً وقائدة، و(4,500) وكيلأً ووكيلة، و(39,000) معلماً ومعلمة، موزعين على (1,750) مدرسة في مدينة الرياض.

### عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة مع حجم المجتمع الأصلي، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% وبناءً على ذلك، يبلغ الحجم المناسب للعينة (381) فرداً كحد أدنى ولتلافي احتمالية عدم استجابة بعض أفراد العينة، سيتم توزيع الاستبانة على (420) فرداً.

وسيتم توزيع العينة بشكل متناسب وفقاً للمتغيرات التالية:

1. الوظيفة: (قادة مدارس، وكلاء، معلمون)
2. نوع المدرسة: (حكومية، أهلية)
3. المرحلة التعليمية: (ابتدائي، متوسط، ثانوي)

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قامت الباحثة بتصميم استبانة إلكترونية باستخدام تطبيق Google Forms، تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

### القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا القسم المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية.

### القسم الثاني: مقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتكون هذا القسم من (40) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية:

1. القيادة الإدارية الداعمة للجودة (8 فقرات)
2. التخطيط الاستراتيجي للجودة (8 فقرات)
3. التركيز على المستفيدين (8 فقرات)
4. إدارة الموارد البشرية (8 فقرات)
5. إدارة العمليات والتحسين المستمر (8 فقرات)

### القسم الثالث: مقياس تحقيق الميزة التنافسية

يتكون هذا القسم من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية:

1. جودة الخدمات التعليمية (5 فقرات)
2. كفاءة إدارة التكاليف (5 فقرات)
3. الابتكار والتجديد التربوي (5 فقرات)
4. المرونة والاستجابة للمتغيرات (5 فقرات)
5. السمعة المؤسسية والصورة الذهنية (5 فقرات)

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

- موافق بشدة (5 درجات)
- موافق (4 درجات)
- محايد (3 درجات)
- غير موافق (2 درجتان)
- غير موافق بشدة (1 درجة واحدة)

## صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اتباع الإجراءات التالية:

### 1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، وإدارة الجودة الشاملة، والقياس والتقويم، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات وسيتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.

### 2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التطبيق الأولي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية، سيتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

### 3- الصدق البنائي:

سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من البنية العاملية للاستبانة، والتأكد من انتماء الفقرات للأبعاد المفترضة.

## ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، سيتم استخدام الطرق التالية:

1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل، للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ويُعتبر المقياس ذا ثبات مقبول إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.70).

2- التجزئة النصفية (Split-Half Method): سيتم تقسيم فقرات كل بعد إلى جزأين متساويين، وحساب معامل الارتباط بينهما، ثم تصحيح المعامل باستخدام معادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown).

## الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### 1- الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية.

### 2- الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لقياس الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين.

## حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات والتحسين المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (جودة الخدمات، كفاءة إدارة التكاليف، الابتكار، المرونة، السمعة المؤسسية) في المدارس

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الحكومية والأهلية بمختلف المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة الرياض.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على قادة المدارس (مديرين/مديرات) والوكلاء والمعلمين/المعلمات في المدارس المستهدفة.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025-2026، وتحديدًا في الفترة من 10 مارس 2026 إلى 19 يونيو 2026، وذلك وفق الجدول الزمني التالي:

- من 10 مارس إلى 25 مارس 2026: الانتهاء من تصميم الاستبانة وتحكيمها وإجراء التعديلات اللازمة.
- من 26 مارس إلى 5 أبريل 2026: تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها.
- من 6 أبريل إلى 7 مايو 2026: توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة الأساسية.
- من 8 مايو إلى 30 مايو 2026: جمع البيانات وإدخالها في برنامج SPSS
- من 31 مايو إلى 19 يونيو 2026: تحليل البيانات واستخلاص النتائج وكتابة التقرير النهائي للدراسة.

#### إجراءات تنفيذ الدراسة

سيتم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
2. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
3. التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال عرضها على المحكمين وتطبيقها على عينة استطلاعية.
4. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة من إدارة التعليم بمنطقة الرياض.
5. تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية.
6. إعداد الاستبانة الإلكترونية باستخدام Google Forms وإرسال رابطها إلى أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل الاجتماعي.
7. متابعة عملية جمع البيانات وتشجيع المستجيبين على تعبئة الاستبانة.
8. جمع البيانات وتنظيمها وإدخالها في برنامج SPSS تمهيداً لتحليلها.
9. تحليل البيانات إحصائياً واستخلاص النتائج.
10. مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
11. تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.
12. إعداد التقرير النهائي للدراسة.

- 1- الأحمدى، طلال (2018) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: المفاهيم والتطبيقات ، الرياض: مكتبة الرشد.
- 2- البلوي، عبدالله (2021) واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة تبوك وعلاقته بالإبداع الإداري. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 16(3)، 245-270.
- 3- الثبيتي، خالد (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية في محافظة الطائف. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، 74، 1055-1088.
- 4- الجمني، محمد (2022) استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 ، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 33(130)، 192-219.
- 5- الحربي، محمد (2019) درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في المدارس الأهلية بمدينة جدة. مجلة كلية التربية، 35(3)، 423-451.
- 6- الحربي، نورة (2021) واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالأداء المؤسسي ، مجلة كلية التربية، 32(1)، 112-130.
- 7- الحكي، إبراهيم (2019) مناهج البحث في العلوم الإنسانية والتربوية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 8- الخضيري، أحمد (2021) الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- 9- الدوسري، ناصر (2020) تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 327-352.
- 10- الرشدي، سعد (2019) تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- 11- الزهراني، سعيد (2018) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة. مجلة العلوم التربوية، 3(2)، 189-217.
- 12- السبيعي، فهد (2020) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(12)، 75-98.
- 13- السحيم، خالد (2022) رؤية المملكة 2030 وأثرها على تطوير التعليم. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 14- السلي، علي (2018) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 15- الشمري، فيصل (2021) تقويم أداء المدارس في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 31، 118-141.
- 16- العتيبي، عبدالله (2019) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمدينة جدة ، مجلة العلوم التربوية، 5(3)، 215-240.
- 17- العتيبي، نوف (2021) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها بالأداء المؤسسي. مجلة كلية التربية، 32(1)، 112-130.

- 18- العسيري، خالد (2020) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة العلمية لكلية التربية، 36(2)، 355-381.
- 19- العليان، فهد (2022) نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية. الرياض: دار الزهراء.
- 20- العنزي، مشعل (2019) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية ، المجلة العربية للإدارة التربوية، 5(1)، 143-167.
- 21- القحطاني، صالح (2020) استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية السعودية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 44(2)، 155-180.
- 22- القحطاني، منى (2021) تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية، 22(5)، 298-325.
- 23- القرني، علي (2018) الجودة الشاملة في التعليم: رؤى وتجارب. جدة: مكتبة خوارزم العلمية.
- 24- اللحيان، عبدالعزيز (2022) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. الرياض: مكتبة الرشد.
- 25- المطيري، بدر (2019) دور القيادة المدرسية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، المجلة العلمية لكلية التربية، 35(1)، 207-232.
- 26- الناصر، عبدالله (2021) الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: المفهوم والمداخل. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 32(1)، 78-103.
- 27- الهاجري، عبدالله (2020) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4(2)، 102-121.
- 28- وزارة التعليم (2022) التقرير السنوي لإدارة التعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي 2021-2022. الرياض: وزارة التعليم.
- 29- وزارة التعليم (2023) دليل الجودة الشاملة في التعليم العام. الرياض: وزارة التعليم

## المراجع الأجنبية

- 1- Barney, J. B (2020) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 2- 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.
- 3- Deming, W. E (2018) *Out of the crisis*. MIT Press.
- 4- Fleming, J (2019) Quality management and competitive advantage in educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 57(2), 171-187.
- 5- 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.
- 6- Juran, J. M (2019) *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Simon and Schuster.
- 7- Porter, M. E (2018) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- 8- Sekaran, U., & Bougie, R (2020) *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- 9- 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.
- 10- Thompson, S. K (2019) *Sampling* (3rd ed.) John Wiley & Sons.
- 11- 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