



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية
:دراسة ميدانية في مدرسة المطورون بالرياض

The impact of using the principles of total quality management on administrative leadership: a field study at the Developers School in Riyadh

اسم الطالبة: علياء عبدالله الهاشم
الرقم الجامعي: 2021205014

مشروع التخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من ساهم في بناء أسس العلم والمعرفة، إلى أساتذتي الأفاضل الذين أضاءوا لي درب البحث والتعلم، إلى زملائي وزميلاتي الذين كانوا لي عونًا ودعمًا خلال هذه الرحلة.

إلى عائلتي العزيزة، التي منحتني الحب والدعم والصبر اللامتناهي، وإلى أصدقائي الذين كانوا لي سندًا في كل خطوة، أهدي هذا العمل.

إلى روح كل معلم كرس حياته لتمكين الآخرين وإحداث تغيير إيجابي في العالم، هذا البحث هو تعبير صغير عن الامتنان والتقدير لكل ما قدمتموه.

جدول المحتويات:

6	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1 المقدمة:.....
9	1.2 مشكلة البحث:.....
9	1.2.1 الفجوات النظرية:.....
9	1.2.2 الفجوات العملية:.....
10	1.3 أهمية البحث:.....
10	1.3.1 الأهمية النظرية:.....
10	1.3.2 الأهمية العلمية:.....
11	1.4 أسئلة البحث:.....
11	الأسئلة الفرعية :
11	1.5 أهداف البحث:.....
12	1.6 فرضيات البحث:.....
12	1.7 نموذج البحث:.....
13	1.8 منهجية البحث:.....
14	1.9 الدراسة الميدانية:.....
15	1.10 مخطط البحث:.....
16	2 الفصل الثاني: الإطار النظري:.....
17	2.1 المقدمة :
19	2.2 المتغير المستقل:.....
21	2.3 المتغير التابع:.....
24	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :
27	2.5 الخاتمة:.....
28	المراجع:.....
30	الملاحق:.....

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 1
13	ملخص منهجية البحث. المصدر (الباحث، 2024)	الشكل 2
20	مخطط السبب والتأثير. المصدر (ايشيكاوا، 1985)	الشكل 3
20	جدول يوضح تطبيق TQM في مدارس مختلفة. المصدر (أحمد، 2020)	الشكل 4
23	نموذج القيادة التحويلية. المصدر (باس، 1985)	الشكل 5
23	جدول يوضح تأثير أنماط القيادة على الاداء المدرسي. المصدر (سميث، 2021)	الشكل 6

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، بغية الإشراف الإداري على الموظفين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (ماجدة عطاء الله، 2016).

لقد أجريت العديد من الدراسات حول تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم، والتي لها علاقة بأبعاد موضوع الدراسة الحالية، ولكنها تختلف من حيث الهدف الرئيسي. لذا سنستعرض ما تم دراسته عبر السنوات الماضية ويتصل في بعض أبعاده بالبحث الحالي (مجلة كلية التربية، 2016).

- دراسة العارفة وقران (1428هـ) والتي هدفت لتعرف معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية.

- دراسة آل مداوي (2007 م): والتي هدفت التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

- دراسة العسيلي (2007م): وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.

-دراسة جونسون وآخرون (2012م): هدفت الدراسة إلى بحث تصورات المعلمين والمربين حول القيادة الإدارية، في كل مراحل ونواحي عملية إعادة الهيكلة المدرسية.

كانت الإدارة هي جوهر نجاح و تقدم المؤسسات و سبيل تميزها ، بات من الضروري إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية ، و اعتماد طرق إدارية إبداعية يديرها و يتابعها قادة إداريون متميزون بإمكانهم استثمار طاقات الموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسة ، من خلال حرصها الدائم على إثارة دافعيتهم و العمل على توفير الرغبة و الحماس لديهم لبذل أقصى ما عندهم عند أدائهم لأعمالهم ، مما يستوجب من المؤسسة تنمية المهارات و انتقاء العقول القادرة على الإبداع و التجديد ، مع ضرورة توفير الدعم اللازم لها قصد توجيهها نحو أهداف المؤسسة (ماجدة عطاء الله ، 2017) .

وهناك مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج الجودة، والتي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لمعاييرها ومن أبرز هذه المشاكل ما يأتي:

معايير الحكم على الجودة ليست محسومة، والوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل إلى النتائج المتوقعة، وعدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا وقد يعود إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية، والصراعات والتصادمات الكثيرة بين الإدارة المدرسية والعاملين، وقصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات التربوية.

ومن أجل مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، يجب تبني أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لما لها من أهمية في مواجهة كل التحديات، لاسيما التحدي الذي يواجهه القادة في المحيط الداخلي للمؤسسة، والمتمثل في توفير موارد بشرية وقادرة على تحقيق الإبداع الإداري الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة قصد ضمان بقائها واستمراريتها (ماجدة عطاء الله، 2017).

وأشارت دراسات عربية عدة أن التعليم في الدول العربية لا يزال يعاني من غلبة الكم على الكيف، و من عجز عن مواجهة متطلبات الحياة في ظل ثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج و أنماطه (وزارة التربية و التعليم المصرية، 1996)، و نظرا للتحديات التي تواجه عملية تحسين التعليم، جاءت ضرورة الاهتمام بوضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف إلى إدخال مفهوم الجودة الشاملة و إعادة النظر في النظام التعليمي و تكييفه ليتوافق مع متطلبات عصر المعلومات و التكنولوجيا المتطورة (ماجدة عطاء الله، 2017).

فقد حظيت القيادة ولا تزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين في هذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على القيادات التي تحركت من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات.

وتحتل القيادة الإدارية بشكل خاص مكانة رئيسية وفاعلة داخل المؤسسة التعليمية باعتبارها جوهر العملية الإدارية، وكونها ذات أهمية بالغة في استمرارية حياة المؤسسة التعليمية وتفوقها على منافسيها (ماجدة عطاء الله، 2017).

وإن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر استجابة عصرية للتحويلات والتغيرات التي طرأت على المستوى الدولي وأن اعتماد هذا النظام يساعد في نقل الجامعات و المدارس الأهلية و الحكومية لمواجهة تحديات هذا القرن (د/ رائد الغزاوي، 2008).

1.2 مشكلة البحث:

تعد الإدارة المدرسية الخطوة الأولى أمام نجاح المؤسسة التعليمية ، حيث تمثل رؤيتها ورسالتها و منهجية عملها اليومي المباشر مع عدة عناصر (معلم – متعلم – ولي أمر – مجتمع – محلي – تطلعات و غايات وزارة التربية و التعليم العالي) التحدي الأكبر أمام تحقيقها النجاح او حتى الرضا لكل تلك ، إن تدني أداء بعض الإدارات المدرسية في وقتنا الحاضر و غياب القيادات المسؤولة أدى إلى ظهور الكثير من الظواهر السلبية منها التئمر ، العنف الطلابي و الأسري ، تدني أداء المعلم ، تراجع تقدم المؤسسات التعليمية و الاهتمام بالمظاهر و الترف بدلا من التركيز على العلم و التعلم ، و غياب الكفاءات التربوية عن ساحة الميدان التربوي ، كل تلك الأسباب أتت مجتمعة إلى وجود أساليب مبتكرة إلى تفعيل دور الإدارات المدرسية و تنمية قدراتها القيادة بشكل يكفل تطور النظام التعليمي و الإداري تحقيقا للجودة الشاملة العناصر (د/ أمثال حمد العريفان ،2021).

1.2.1 الفجوات النظرية:

ذكرت الكاتبة سحر الجعبري (2021) عدة نقاط للفجوات النظرية :

- 1- المركزية في اتخاذ القرارات ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة و السرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة .
- 2- صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات .
- 3- ندرة توفير المعلومات و البيانات على نحو سريع و دقيق من النظام ، و إتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتسق و مدخل الجودة الشاملة مع عدم التقدير الكافي في أهمية الموارد البشرية .
- 4- التركيز على التقليد و المحاكاة لتجارب مؤسسات غير تعليمية (سحر الجعبري ، 2021).

1.2.2 الفجوات العملية:

أوضحت الكاتبة سحر الجعبري (2021) ان هناك عدة أسباب للفجوات العملية :

- 1- عدم الجدية في تطبيق المبادئ التي تحتاج إلى وقت و جهد كبيرين .
- 2- الصراعات التي تدور بين المعلمين و المدراء بسبب مركزية القرار و عدم مشاركة المعلمين في القرارات .
- 3- غياب الفهم الكامل لتحقيق أهداف المدرسة و غياب الرقابة الفعالة .

4- صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمة المقدمة ، والتعجل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها .

5- عدم استقرار الإدارة و تغيرها الدائم .

6- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم إقناعهم أو عدم فهمهم للنظام .

1.3 أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة العملية و النظرية في منهجيتها أنها تتقصى واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية في المدارس الأهلية في مدينة الرياض ، وماستضيفه نتائج هذه الدراسة من معلومات ميدانية جديدة إلى المعرفة الإنسانية حول هذا الموضوع ، ولعل الكشف عن ذلك الواقع لاستخدام مبادئ الإدارة الشاملة والقيادة الإدارية في المدارس الأهلية يعطي ضبطا و تطويرا نحو الابداع و التميز في الميدان الإداري التربوي ، ولعل أكبر مستفيد من نتائج هذه الدراسة هم مديري المدارس بشكل خاص ووزارة التربية و التعليم و الدولة على المستوى العام (سحر عبدالله الجعبري، 2021).

1.3.1 الأهمية النظرية:

تحدثت الكاتبة سحر الجعبري (2021) عن الأهمية النظرية بعدة نقاط:

- 1- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهو مفهوم هام جدا في الميدان التربوي.
- 2- محولة الحد من استخدام الطرق التقليدية في الإدارات المدرسية و اخضاعها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية.
- 3- تفيد هذه الدراسات وزارة التربية والتعليم في إعداد برامج تدريبية خاصة بالجودة الشاملة للنهوض بمستوى العملية الإدارية والتربوية.

1.3.2 الأهمية العلمية:

أوضحت الكاتبة سحر الجعبري (2021) الأهمية العلمية بعدة نقاط:

- 1- الإسهام بطرح مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية ومعوقات تطبيقهم في المدارس الأهلية في مدينة الرياض.
- 2- الإسهام في تطوير الميدان الإداري التربوي و تحقيق الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالمؤسسة التربوية (العاملين فيها ، الطلاب ، التجهيزات و البنايات ، و المناهج).

3- تحفز هذه الدراسة الباحثين على إجراء دراسات متشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة في الميدان التربوي.

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي :

"ما تأثير استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية؟"

الأسئلة الفرعية :

- 1- كيف يؤثر التركيز على الطالب على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 2- ماهو تأثير التحسين المستمر على تطوير المهارات القيادية للإداريين في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 3- كيف تؤثر القرارات المبنية على الحقائق على الكفاءة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 4- مامدى تأثير الإدارة بالمشاركة على تحفيز الفريق الإداري والتعليمي في مدرسة المطورون بالرياض ؟
- 5- كيف تؤثر إدارة العمليات على فعالية التخطيط الاستراتيجي في مدرسة المطورون بالرياض ؟

1.5 أهداف البحث:

- 1- تحليل تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة و فعالية القيادة الإدارية .
- 2- تحديد التحديات و العوائق التي تواجه القادة عند تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 3- استكشاف تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أساليب القيادة و التواصل داخل مدرسة المطورون بالرياض .
- 4- تقييم الفوائد المستدامة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية .

1.6 فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية H1:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابيا على فعالية و كفاءة القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض .

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء الإداري للقيادة .

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقلل من التحديات و العوائق التي تواجه القادة الإداريين .

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز أساليب القيادة التشاركية و التواصل الفعال داخل المدرسة .

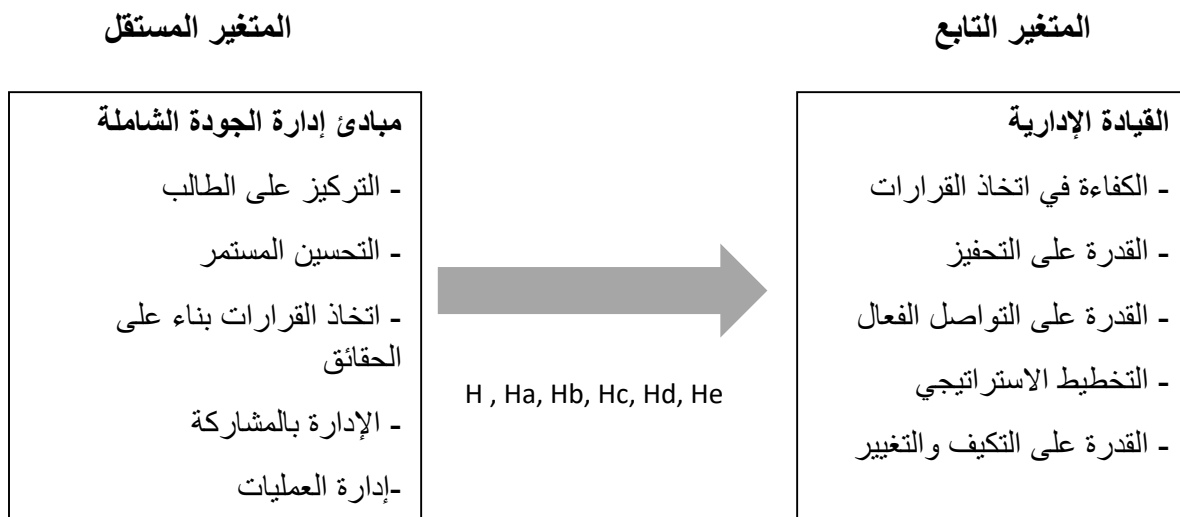
الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين و تحسين بيئة العمل .

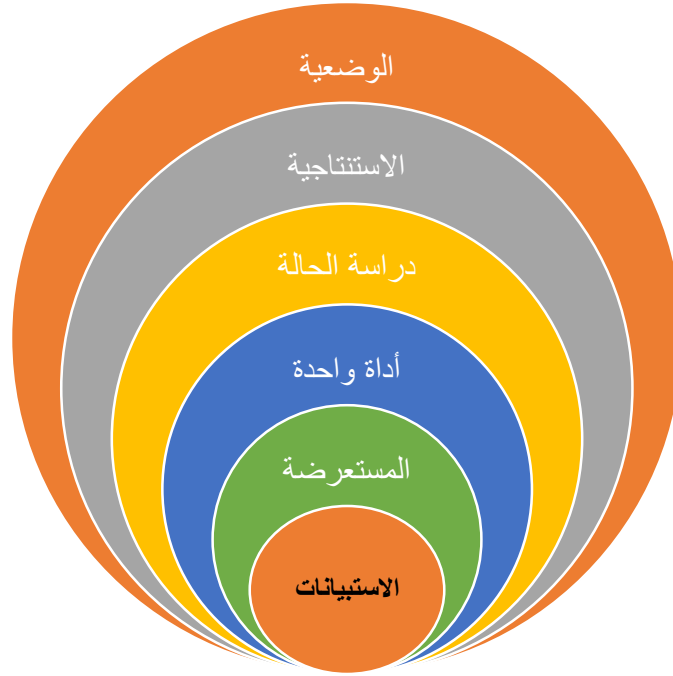
الفرضية الفرعية الخامسة He:

القادة الذين يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتمكنون من اتخاذ قرارات أفضل و أكثر استنارة .

1.7 نموذج البحث:



الشكل (2) : تم تصميمها بواسطة الباحث



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: الباحث

1.8 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

1.9 الدراسة الميدانية:

مدرسة المطورون في الرياض هي واحدة من المدارس البارزة في المملكة العربية السعودية .
تأسست بهدف تقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير الدولية ، مع التركيز على تنمية مهارات الطلاب في مجالات العلوم ، التكنولوجيا ، الهندسة ، والرياضيات (STEAM).
تعرف المدرسة ببيئتها التعليمية الحديثة و استخدامها لأحدث التقنيات في التعليم ، بالإضافة إلى برامجها الأكاديمية المتقدمة التي تهدف إلى إعداد الطلاب لمستقبل مليء بالتحديات .

كما توفر المدرسة نشاطات لاصفية متنوعة لتعزيز قدرات الطلاب الشخصية و الاجتماعية

<https://www.facebook.com/AlMutawiroonSchool?mibextid=LQQJ4d>

1.10 مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة :

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب العمل . تعتمد على مبادئ أساسية مثل التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر ، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات . تهدف هذه الفلسفة إلى تحقيق رضا العملاء و تقليل التكاليف و زيادة الكفاءة في العمليات.

ومن أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية:

- 1- تحسين اتخاذ القرارات: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية اتخاذ القرارات في القيادة الإدارية من خلال التركيز على البيانات و الحقائق بدلاً من الافتراضات . من خلال استخدام أدوات التحليل مثل تحليل الأسباب الجذرية و إحصائيات الجودة، يمكن للقادة اتخاذ قرارات مدروسة وأكثر فعالية. Deming (1986).
- 2- تشجيع القيادة التشاركية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشجع على إشراك جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار و التحسين المستمر. هذا النهج يعزز القيادة التشاركية، حيث يتعاون القادة مع الموظفين لتحقيق أهداف الجودة، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويعزز بيئة العمل الإيجابية..Oakland (2014)
- 3- التركيز على العميل: من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء، تتحسن القيادة الإدارية من خلال تحديد الأولويات بناءً على توقعات العملاء. هذا التوجه يمكن القيادة من تحديد الأهداف و الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة و الخدمة..Juran (1999)
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية: إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز من الثقافة التنظيمية القائمة على التحسين المستمر و الجودة. القيادة الإدارية تلعب دوراً حيوياً في ترسيخ هذه الثقافة من خلال تقديم الدعم و التوجيه المستمرين للموظفين..Juran (1999)
- 5- تحقيق الأداء المستدام: من خلال التحسين المستمر و التوجيه المستند إلى الجودة، يمكن للقيادة الإدارية تحقيق أداء مستدام و قابل للقياس. هذا يتطلب متابعة مستمرة و تقييم دوري لأداء العمليات و الجودة مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة..Goetsch & Davis (2016)

وإن عند تناول موضوع "أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية"، تصبح مراجعة الدراسات السابقة خطوة حاسمة لعدة أسباب:

- 1- فهم الخلفية النظرية للمفهومين: من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحث فهم الأطر النظرية و التعريفات المختلفة لمفهومي " إدارة الجودة الشاملة" و " القيادة الإدارية " هذا يساهم في توضيح العلاقة بينهما و تحديد كيفية تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أساليب و ممارسات القيادة. Oakland (2014).
- 2- تحليل الدراسات التطبيقية: تتيح الدراسات السابقة للباحث فرصة لاستعراض و تحليل الأبحاث التطبيقية التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإدارية. من خلال هذه الدراسات، يمكن تحديد النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون، والاستفادة من الطرق و الأدوات التي استخدموها، مما يساهم في تحسين تصميم الدراسة الحالية.Deming (1986)

- 3- تحديد الفجوات البحثية: تساعد الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات. على سبيل المثال، قد تظهر بعض الدراسات تأثيراً إيجابياً لإدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية في صناعات معينة أو بيات محددة، ولكن قد يكون هناك نقص في الأبحاث حول تأثيرها في بيئات مختلفة أو على جوانب معينة من القيادة، مثل التحفيز أو اتخاذ القرار.. (Juran (1999
- 4- تعزيز مصداقية البحث: بالاستناد إلى الدراسات السابقة، يمكن للباحث بناء حججه على أسس علمية قوية، مما يعزز من مصداقية البحث. من خلال الإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، يمكن للباحث تقديم أدلة تدعم فرضياته وتوجهاته البحثية.. (Goetsch & Davis (2016
- 5- تجنب التكرار و التركيز على الابتكار: من خلال مراجعة ماتم إنجازاه بالفعل في هذا المجال، يمكن للباحث تجنب تكرار الدراسات السابقة و التركيز على إضافة جديدة و معرفية. هذا يعزز من قيمة البحث و يضمن أنه يقدم شيئاً جديداً إلى المجتمع العلمي.. (Northouse (2018
- 6- توجيه المنهجية البحثية: يمكن أن توفر الدراسات السابقة رؤى حول أنسب الأساليب المنهجية لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و القيادة الإداري. يساعد هذا في تحسين تصميم الدراسة واختيار الأدوات التي ستستخدم في جميع البيانات و تحليلها. (Northouse (2018

سنتحدث عن النظرة العامة عن متغيرات البحث الا وهي:

- 1- إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ و الممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة في عملية التحسين المستمر. في سياق المدارس، يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العمليات التعليمية و الإدارية لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة : التركيز على العميل (الطلاب ، و المعلمين)، التحسين المستمر ، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. (Evans & Lindsay (2016
- 2- القيادة الإدارية: هي عملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. في المدارس ، يتجلى دور القيادة الإدارية في القدرة على توجيه و تحفيز المعلمين و الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب و تحسين البيئة التعليمية. تشمل الأنماط القيادية الشائعة القيادة التشاركية ، القيادة التحويلية، والقيادة التوجيهية. (Northouse (2018
- 3- تأثير إدارة الجودة الشاملة على القيادة الادراية: يمكن أن يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تغييرات في ممارسات القيادة الإدارية. فالقادة الذين يتبنون إدارة الجودة الشاملة يميلون إلى تعزيز بيئة تشاركية و تعزيز الالتزام بتحقيق الجودة المستدامة . يشمل ذلك تعزيز التواصل الفعال ، التحفيز على التحسين المستمر ، ودعم تطوير القدرات المهنية للموظفين. (Oakland (2014

في هذا البحث، سيتم دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية في مدرسة المطورون بالرياض ، مما سيساهم في فهم كيفية تحسين الأداء الإداري و البيئة التعليمية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

2.2 المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

1- تعريفه: هي نهج إداري شامل يسعى إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال تحسين العمليات و الأنشطة التنظيمية بشكل مستمر. يركز TQM على إشراك جميع الأفراد في المنظمة في عملية التحسين، من خلال تعزيز ثقافة الجودة و الابتكار و تحقيق رضا العملاء. يمكن تعريف TQM على أنها " فلسفة إدارة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لكافة عمليات المنظمة بمشاركة جميع العاملين". (Evan & Lindsay (2016).

2- تطوره: بدأت إدارة الجودة الشاملة في الظهور في منتصف القرن العشرين، حيث ارتبطت بالجهود التي بذلتها الشركات اليابانية لتحسين جودة منتجاتها. وكان للعلماء و المفكرين مثل إدوارد ديمنغ و جوزيف جوران و كاورو إيشيكوا دور كبير في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في الصناعة اليابانية. مع مرور الوقت، انتقلت مبادئ TQM إلى الشركات في مختلف أنحاء العالم و أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات التي تسعى لتحسين الجودة و تعزيز قدرتها التنافسية. Oakland (2014).

3- أبعاده: إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهرها، ومن بين هذه الأبعاد:

التركيز على العميل: يعتبر العميل محور الاهتمام في TQM، حيث يتم التركيز على تحقيق وتجاوز توقعات العملاء من خلال تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة.

التحسين المستمر: تسعى TQM إلى التحسين المستمر للعمليات و المنتجات من خلال تطبيق أساليب مثل حل المشكلات و التحليل الإحصائي.

القيادة: تلتزم الإدارة العليا في TQM بتوفير رؤية واضحة و استراتيجيات تهدف إلى تحقيق الجودة .

المشاركة الشاملة: يشمل TQM إشراك جميع الموظفين في المنظمة في جهود التحسين و ضمان التزامهم بمبادئ الجودة.

اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يعتمد TQM على تحليل البيانات و المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحسين العمليات. (Goetsch & Davis (2014).

4- نظرياته :

نظرية ديمنغ (Deming's Theory):

تعتمد هذه النظرية على 14 نقطة رئيسية تشمل التحسين المستمر و تدريب الموظفين و تحقيق رضا العملاء . ديمنغ يركز على تحسين العمليات و تقليل الفاقد لتحقيق الجودة المطلوبة. (Deming (1986.

نظرية جوران (Juran's Theory):

تقوم نظرية جوران على ثلاثة محاور رئيسية وهي: تخطيط الجودة ، و مراقبة الجودة، وتحسين الجودة .
هذه المحاور تعرف بـ"ثلاثية جوران". (Juran (1992).

نظرية كاورو إيشيكawa (Ishikawa's Theory):

إيشيكawa قدم مفهوم دوائر الجودة و أداة " مخطط السبب و التأثير" التي تستخدم في تحليل المشكلات و تحسين العمليات. (Ishikawa (1985).

5- رسوم توضيحية و جداول من الدراسات السابقة :

مخطط السبب و التأثير (Cause and Effect Diagram) لإيشيكawa:

يستخدم هذا المخطط لتحديد و تحليل الأساليب المحتملة لمشكلة معينة في العملية . يوضح الشكل التالي مثالاً على تطبيق مخطط السبب و التأثير في عملية تعليمية. (Ishikawa (1985).

السبب	التفاصيل
المعلمون	نقص التدريب، ضعف التواصل مع الطلاب
الطلاب	غياب التحفيز، ضعف التفاعل في الفصول الدراسية
المناهج	صعوبة المواد، عدم تناسب المحتوى مع احتياجات الطلاب
البيئة المدرسية	عدم توفر الموارد التعليمية الكافية

الشكل(3): مخطط السبب و التأثير لإيشيكawa

جدول يوضح تطبيق TQM في مدارس مختلفة:

الدراسة	البلد	نتائج تطبيق TQM
دراسة أحمد و زملائه(2020)	مصر	تحسين أداء المعلمين و زيادة رضا الطلاب
دراسة علي و عمر(2019)	السعودية	زيادة الالتزام بتطبيق معايير الجودة و تحسين الأداء الأكاديمي
دراسة كيم و جونج(2018)	كوريا الجنوبية	تعزيز الابتكار في العمليات التعليمية و تحسين نتائج الطلاب

الشكل(4): جدول يوضح تطبيق TQM في مدارس مختلفة

Ahmad (2020). Ali & Omar (2019). Kim & Jung (2018)

2.3 المتغير التابع: القيادة الإدارية

1- **تعريفه:** القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيههم و تحفيزهم و العمل على تحقيق التفاعل بينهم. تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيسياً في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث يحدد القائد الإداري مسار المؤسسة و يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء و كفاءة العملية التعليمية. تعريف القيادة الإدارية يشمل القدرة على اتخاذ القرارات، توجيه الأفراد، تطوير الفرق، و تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

.Northouse (2018)

2- **تطوره:** تطورت مفاهيم القيادة الإدارية عبر الزمن، بدءاً من النظريات التقليدية التي كانت تركز على صفات القائد (Trait Theory) إلى النظريات الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار السياق و العلاقات الشخصية. على سبيل المثال، مع مرور الزمن، ظهرت نظريات مثل القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تركز على إلهام الأتباع لتحقيق أهداف أعلى و تجاوز توقعاتهم الذاتية. Yukl (2012).

3- **أبعاده:** القيادة الإدارية تتميز بعدة أبعاد رئيسية تساعد في توجيه العمل داخل المنظمة. من بين هذه الأبعاد:

- اتخاذ القرارات:** القدرة على تحليل المعلومات و اتخاذ قرارات فعالة تعزز من تحقيق الأهداف.
- التواصل الفعال:** يشمل القدرة على إيصال الأفكار و التوجيهات بوضوح للموظفين و خلق بيئة تفاعلية.
- إدارة النزاعات:** القدرة على حل النزاعات داخل المنظمة بطريقة بناءة تعزز من التماسك و التعاون.
- التحفيز:** قيادة الآخرين من خلال التحفيز الإيجابي، مما يعزز من الدافع الداخلي للأفراد لتحقيق الأداء المطلوب.
- التخطيط الاستراتيجي:** القدرة على وضع رؤية طويلة الأجل و تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. Robbins, S. P., 7 Coulter, M. (2016).

4- نظرياته:

- **نظرية السمات:** تركز هذه النظرية على الصفات الشخصية والسمات التي تميز القادة الناجحين من غيرهم. من أمثلة هذه السمات: الكاريزما، الذكاء، و الثقة بالنفس. (Stogdill 1974).

- **نظرية القيادة الموقفية:** تشير هذه النظرية إلى أن القائد يجب أن يكيف أسلوبه القيادي بناءً على الموقف الذي يواجهه، و أن القيادة الفعالة تعتمد على تقييم الموقف و اختيار النمط القيادي المناسب له . Hersey & Blanchard (1988).

- **نظرية القيادة التحويلية :** تركز هذه النظرية على القادة الذين يلهمون أتباعهم لتحقيق أهداف أعلى و تطوير التغيير الإيجابي في المنظمة من خلال رؤية مشتركة و تشجيع الإبداع و الابتكار. (Bass & Riggio 2006).

5- رسوم توضيحية و جداول من الدراسات السابقة :

- نموذج القيادة التحويلية : يوضح الرسم التالي الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية و وفقاً لنظرية باس . Bass(1985).

البعد	الوصف
الكاريزما	القائد يثير الإعجاب و الاحترام لدى أتباعه
الإلهام	القائد يحفز الافراد لتحقيق أداء اعلى
التحفيز الفكري	القائد يشجع على الابتكار و حل المشكلات
الاعتبار الفردي	القائد يهتم بتطوير كل فرد في الفريق

الشكل(5)نموذج القيادة التحويلية

- جدول يوضح تأثير أنماط القيادة على الأداء المدرسي:

الدراسة	البلد	نمط القيادة	نتائج القيادة
دراسة سميث و زملائه(2021)	الولايات المتحدة	القيادة التشاركية	تعزيز التفاعل و التعاون بين المعلمين
دراسة خان و علي(2020)	باكستان	القيادة التحويلية	تحسين رضا المعلمين و زيادة الأداء الاكاديمي للطلاب
دراسة لي و جون (2019)	الصين	القيادة الموقفية	تحسين إدارة النزاعات و تحقيق أداء متوازن

الشكل(6) جدول يوضح تأثير أنماط القيادة على الأداء المدرسي

Smith (2021), Khan & Ali (2020) , Lee & Zhang (2019)

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة الإدارية:

1. تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على القيادة الإدارية:

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تؤثر بشكل كبير على القيادة الإدارية داخل المؤسسات، بما في ذلك المدارس. عندما تتبنى منظمة ما مبادئ TQM، يتغير دور القيادة الإدارية بشكل كبير. القادة في هذا السياق لا يكونون فقط مدراء يتخذون القرارات ويشرفون على التنفيذ، بل يصبحون أيضًا موجهين ومسهلين يسعون لتعزيز ثقافة الجودة المستدامة داخل المنظمة. (Oakland 2014)

2. التحسين المستمر وتطوير القيادة:

تطبيق TQM يشجع على التحسين المستمر، والذي يتطلب من القادة الإداريين أن يكونوا مرنين ومبتكرين. يتعين على القادة في بيئات TQM أن يعتمدوا نهجًا تحويليًا، مما يعني أنهم يحتاجون إلى تحفيز الموظفين نحو التغيير، وتعزيز العمل الجماعي، وتشجيع التفكير النقدي والابتكار. هذا التغيير في أسلوب القيادة يُمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة الرضا الوظيفي. (Bass & Riggio 2006).

3. بناء ثقافة الجودة:

لتحقيق نجاح TQM، يتعين على القادة الإداريين أن يركزوا على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الجودة. يشمل ذلك تعزيز التواصل المفتوح، تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الموظفين، وتقديم الدعم اللازم لتطوير المهارات. القيادة التحويلية، التي تركز على التحفيز والإلهام، تتماشى بشكل جيد مع أهداف TQM حيث تهدف كل من TQM والقيادة التحويلية إلى تطوير الأفراد وتعزيز الأداء العالي. (Northouse 2018)

4. دور القيادة في تحقيق التحسين المستمر:

القادة الذين يطبقون مبادئ TQM يتبنون دورًا استراتيجيًا في دفع التحسين المستمر عبر المؤسسة. من خلال التحليل المستمر للأداء واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات، يمكن للقيادة الإدارية تحقيق تحسينات مستدامة في جودة الخدمات المقدمة. في المؤسسات التعليمية، يؤدي هذا الدور إلى تحسين مخرجات التعلم وزيادة رضا الطلاب وأولياء الأمور. (Evans & Lindsay (2016).

5. العلاقة التبادلية بين TQM والقيادة:

العلاقة بين TQM والقيادة الإدارية ليست من اتجاه واحد فقط؛ فهي علاقة تبادلية. بينما تؤثر TQM على القيادة من خلال توجيه القادة نحو تبني أساليب قيادية تدعم الجودة، تؤثر القيادة أيضًا على نجاح TQM. القادة الذين يملكون رؤية واضحة ويدعمون ثقافة الجودة لديهم القدرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال تطبيق مبادئ TQM. (Goetsch & Davis (2014).

الاستنتاج:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة الإدارية هي علاقة متكاملة تعتمد على تفاعل القادة مع مبادئ الجودة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الجودة. من خلال تعزيز بيئة تعتمد على التحسين المستمر والمشاركة الفعالة، يمكن للقادة الإداريين تحقيق تحسينات كبيرة في جودة الخدمات التعليمية والأداء العام للمؤسسة.

هذه العلاقة التبادلية بين TQM والقيادة الإدارية تجعل من الضروري أن يكون القادة مؤهلين ومدرّكين لأهمية تطبيق مبادئ الجودة بشكل استراتيجي لتحقيق النجاح المستدام.

2.5 الخاتمة:

من خلال استعراض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة الإدارية، يتضح أن كلا المتغيرين يلعبان دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في المؤسسات التعليمية مثل المدارس. إن تطبيق مبادئ TQM يتطلب تغييرات جذرية في أساليب القيادة، حيث يصبح القائد الإداري ليس فقط مشرفًا على العمليات ولكن أيضًا محفزًا للتغيير ومرشدًا لثقافة الجودة.

إدارة الجودة الشاملة توفر إطارًا متكاملًا يساهم في تحقيق التحسين المستمر، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية القيادة الإدارية. القادة الذين يتبنون TQM يمكنهم تعزيز بيئة تعليمية تفاعلية، حيث يُشجع كل من المعلمين والطلاب على المشاركة الفعالة والابتكار.

في النهاية، يمكن القول إن نجاح تطبيق TQM في أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرة القيادة الإدارية على فهم وتطبيق مبادئ الجودة بطريقة استراتيجية. العلاقة التكاملية بين TQM والقيادة الإدارية تشير إلى ضرورة تطوير مهارات القادة الإداريين وتعزيز قدرتهم على تحقيق الرؤية المشتركة للجودة داخل المنظمة. هذه العلاقة التبادلية بين القيادة والجودة تشكل أساسًا لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي والإداري، مما ينعكس إيجابيًا على جميع الأطراف المعنية.

المراجع:

- د/ أمثال حمد العريفان (2021) حمد العريفان، ا.، & أمثال. (2021). واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 332-354 , 37(2) ,
- دراسة العارفة وقران (1428هـ)
- دراسة آل مداوي (2007)
- دراسة العسيلي (2007)
- دراسة جونسون وآخرون (2012)
- رائد شهاب العزاوي (2008) رائد شهاب احمد العزاوي. (2008). أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. *مجلة ديالى للبحوث الانسانية*. 1(28), مجلة ديالى، العدد الثامن والعشرون، 2008.
- سحر عبد الله الجعبري (2021) الجعبري، & سحر عبد الله. (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل.
- ماجدة عطاء الله (2016) عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الإداري.
- مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الثاني) أكتوبر لسنة 2016م.
- وزارة التربية والتعليم المصرية (1996).

<https://www.facebook.com/AlMutawiroonSchool?mibextid=LQQJ4d>

- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. Routledge.
- Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill Education.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Pearson.
- Northouse, P. .G. (2018). Leadership: Theory and Practice . SAGE Publications.
- Evans, J. R.m & Lindsay, W. M.(2016). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage .Learning
- Evans, J. R., & Lindsay, W.M. (2016). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage Learning.
- Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall.

- Ahmed, M. et al. (2020). The Impact of TQM on Educational Institutions. •
International Journal of Quality & Reliability Management.
- Ali, A. & Omar, R. (2019). Application of TQM in schools: A Case Study in •
Saudi Arabia. Journal of Education AND Practice.
- Kim, Y ., & Jung, S. (2018). Total Quality Management in Education: A •
Study in South Korea. Asian Journal of Educational Research.
- Lee, J., & Zhang, Y. (2019). Situational Leadership and its Effects on •
School Performance, International of Educational Management.
- Khan, A., & Ali, M. (2020). Transformational Leadership in School: A Study •
in Pakistan. Asian Journal of Educational Research.
- Smith, J., et al. (2021). Impact of Participative Leadership on School •
Performance. Journal of Educational Leadership.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. •
Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. •
Psychology Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of Organizational •
Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and •
Research. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management. Pearson. •
- Yukl, G. (2012). Leadership in Organizations. Pearson. •

الملاحق

الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته...

وبعد...

أنا الطالبه علياء عبدالله الهاشم

تخصص إدارة مشاريع من جامعة ميدأوشن

أجري دراسة بعنوان "أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية: دراسة ميدانية في مدرسة المطورون بالرياض"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ، وذلك نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، و عليه نرجو منكم التكرم بالأجابة على أسئلة الاستبانة بدقه.

مع العلم أن جميع أجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلو بقبول فائق التقدير و الاحترام.

رابط الاستبيان:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTSpncMvcFPTyDBu_Tqm48hBfw_KphYelvGI2sXQncx9gM2XQ/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTSpncMvcFPTyDBu_Tqm48hBfw_KphYelvGI2sXQncx9gM2XQ/viewform?usp=sf_link)

الباحثه: علياء عبدالله الهاشم

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية.

● الجنس:

- ذكر
- أنثى

● العمر:

- أقل من 25 سنة
- 30-25 سنة
- 40-31 سنة
- 41 سنة فأكثر

● المؤهل العلمي:

- أقل من ثانوي
- ثانوي
- جامعي
- مستوى أعلى

● الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- 10-6 سنوات
- 15-11 سنة
- أكثر من 15 سنة

❖ المحور الثاني: أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يشير باختصار إلى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، مشاركة الموظفين ، و الالتزام بالمعايير على الأداء العام للمدرسة . يركز على كيفية تحسين العمليات و الإنتاجية ، رفع مستوى الكفاءة ، و تعزيز رضا العملاء أو المستفيدين من خلال هذه المبادئ.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول:/التركيز على الطالب						
1	هل تضع المدرسة احتياجات الطلاب كأولوية عند اتخاذ القرارات الإدارية؟					
2	هل تساهم القيادة المدرسية في تحسين أداء الطلاب من خلال التركيز على جودة التعليم؟					
3	هل تهتم المدرسة بتلبية تطلعات الطلاب و أسرهم فيما يتعلق بالخدمات؟					
البعد الثاني:/التحسين المستمر						
4	هل تعتمد المدرسة على تحسين مستمر للعمليات التعليمية و التربوية؟					
5	هل تلتزم المدرسة بمراجعة و تقييم الأداء باستمرار لتحقيق أفضل النتائج؟					
6	هل تتبنى المدرسة ثقافة التحسين المستمر لتعزيز الجودة الشاملة؟					
البعد الثالث:/اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق						
7	هل تعتمد المدرسة على بيانات موثوقة عند اتخاذ القرارات الإدارية؟					
8	هل يتم اتخاذ القرارات في المدرسة بناءً على تحليل دقيق للمعلومات و الحقائق المتاحة؟					
9	هل توفر المدرسة نظاماً لجمع البيانات لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟					
البعد الرابع:/الإدارة بالمشاركة						
10	هل تشجع القيادة المدرسية على مشاركة المعلمين و الموظفين في اتخاذ القرارات؟					
11	هل يتم إشراك أولياء الأمور و الطلاب في القرارات التي تخص العملية التعليمية؟					
البعد الخامس:/إدارة العمليات						
12	هل تعتمد المدرسة على إدارة فعالة للعمليات لضمان تحقيق الكفاءة و الجودة في تقديم الخدمات التعليمية؟					

❖ المحور الثالث: القيادة الإدارية.

يشير باختصار إلى الأساليب و النهج التي يتبعها القادة الإداريون في توجيه و تحفيز الموظفين، و اتخاذ القرارات، و تحقيق أهداف المنظمة أو المدرسة . يركز على كيفية تنظيم العمل ، تعزيز التعاون ، حل المشكلات ، و تحقيق التميز من خلال الإدارة الفعالة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: /الكفاءة في اتخاذ القرارات						
1	هل تعتمد القيادة الإدارية في المدرسة على الكفاءة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المدرسة؟					
2	هل تعتمد القيادة الإدارية على بيانات و تحليل دقيق لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء المدرسي؟					
البعد الثاني: /القدرة على التحفيز						
3	هل تساهم القيادة الإدارية في تعزيز بيئة العمل من خلال تحفيز الموظفين بشكل فعال؟					
4	هل تستخدم القيادة الإدارية أساليب متنوعة لتحفيز الموظفين على تحقيق التميز في العمل؟					
5	هل توفر القيادة الإدارية بيئة عمل تحفز الابتكار و تطوير الأداء بشكل مستمر؟					
البعد الثالث: /القدرة على التواصل الفعال						
6	هل تعتمد القيادة الإدارية على التواصل الفعال مع الموظفين لضمان سير العمل بشكل سلس؟					
7	هل تشجع القيادة الإدارية التواصل المفتوح بين جميع أعضاء الفريق لحل المشكلات بسرعه؟					
البعد الرابع: /التخطيط الاستراتيجي						
8	هل تقوم القيادة الإدارية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق رؤية المدرسة المستقبلية؟					
9	هل تضع القيادة الإدارية استراتيجيات طويلة الأمد لتحسين مستوى الأداء المدرسي؟					
10	هل تعتمد القيادة الإدارية على التخطيط المستمر لتطوير العمليات التعليمية و التربوية في المدرسة؟					
البعد الخامس: /القدرة على التكيف و التغيير						
11	هل تتكيف القيادة الإدارية بسرعة مع التغيرات الجديدة التي تواجه المدرسة؟					

					هل تظهر القيادة الإدارية قدرة على التكيف مع التحديات التي تطرأ على بيئة العمل المدرسي؟	12
--	--	--	--	--	--	----