

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:  
دراسة ميدانية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء

## The Impact of Total Quality Management on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Al-Nahda Modern Kindergartens and Schools - Sana'a

10.35781/1637-000-0110-006

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايش<sup>(1)</sup>  
أ. لبنى هاشم عبد الرحمن السيد<sup>(2)</sup>

1 أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن  
2 باحثة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن  
\* عنوان المراسلة: a.musleh@ust.edu.ye

### المُلخص:

العاملين، ولم تظهر أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل أي تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس محل الدراسة، كما أظهرت النتائج تحقيق المدارس محل الدراسة لمستوى متوسط من الميزة التنافسية بجميع أبعادها ومستوى متوسط لممارسـة إدارة الجودة بجميع أبعادها، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي من شأنه أن يحدث أثراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تهتم أكثر بالتركيز على العملية التربوية والتعليمية لأنها الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، إدارة الجودة الشاملة، رياض ومدارس النهضة الحديثة.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء -، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي رياض ومدارس النهضة الحديثة، وبلغ عددهم (314) موظفاً وموظفةً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتمت معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس محل الدراسة، بينما تفاوت تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية حيث كان بعد التركيز على العملية التربوية والتعليمية أكثر تلك الأبعاد تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، وأقلها تأثيراً بعد مشاركة

## Abstract

The study aimed to identify the impact of Total Quality Management (TQM) on achieving competitive advantage in Al-Nahda Modern Kindergartens and Schools in Sana'a. To achieve the study objectives and test its hypotheses, the descriptive analytical method was followed. The study population consisted of employees of the schools who were (314). All of them were selected for the study by the complete census sampling method. The collected data was analyzed by SPSS, and descriptive and inferential statistical methods were conducted to process the data. The study findings revealed that there was a positive impact of all TQM dimensions on achieving competitive advantage in the schools under study. However, the impact of TQM dimensions on achieving competitive advantage varied, whereby the emphasis on the educational process was the most

influential dimension, while employee participation had the least impact. Furthermore, TQM dimensions, such as top management support, continuous improvement, and customer focus did not show any impact on achieving competitive advantage. The results also indicated that the schools achieved a moderate level of competitive advantage across all dimensions and a moderate level of TQM practice across all its dimensions. The study recommended that attention should be paid to the practice of TQM dimensions, as they can positively influence the achievement of competitive advantage. More emphasis should also be on the educational process since it has the greatest impact in this regard.

**Keywords:** competitive advantage, TQM, Al-Nahda Modern Kindergartens and Schools.

## المقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في ظل حدة المنافسة، لا سيما بعد التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية؛ الأمر الذي يُحتم عليها مواجهة تلك التحديات باستغلال جميع الموارد المتاحة، وبذل الجهود المستمرة لمحاولة السبق لتوقع واستشراف المستقبل، مما يمكنها من مواجهة المنافسة المتزايدة، والتأقلم مع المتغيرات، واستباق تلك المتغيرات للمحافظة على حيويتها، وقدرتها التنافسية.

لقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية أحد التوجهات الرئيسة للمؤسسات؛ بهدف الخروج من دائرة المنافسة الحادة التي تعصف بالمؤسسات التي لا تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي، ولا تسعى إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها أو تجاوزها.

وفي ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق، فهناك تحديات كبيرة أمام مؤسسات الأعمال، أهمها كيف تصل إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي تحافظ عليه وتعظمه، وتُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، لذلك فإن العديد من مؤسسات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تُمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة من أجل تحقيق هذا الهدف (العتوم، 2009).

وفي ظل هذا الوضع المتسم بالمنافسة المحلية والإقليمية والدولية، توجهت غالبية مؤسسات الأعمال، لا سيما المؤسسات التعليمية إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة؛ من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفتها وأسلوب عملها، تمكّنها من مواجهة المنافسة المتزايدة، ومن تلك الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت الكثير من تلك المؤسسات لتبني هذا الأسلوب؛ لتحقيق أعلى جودة في منتجاتها؛ لضمان إرضاء عملائها وإسعادهم.

وتُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات في تجويد أدائها من خلال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، سواءً كان إنتاج سلع أو تقديم خدمات، فإدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة وثورة إدارية حديثة شاملة، ترتكز على مفاهيم إدارية متطورة لمواجهة تحديات المنافسة المحلية، والإقليمية، والدولية للارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين المستمر في كافة مجالات عملها وأنشطتها.

ويحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة وواسعة ليس فقط على مستوى الفكر الإداري، وإنما في جميع التخصصات ومجالات العمل المختلفة، لذلك سعت العديد من المؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؛ كونها من المرتكزات الأساسية لنجاحها، وذلك ما أثبتته التجارب التي وضحت وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبين زيادة

أرباحها وإنتاجيتها، وجودة خدماتها، وتعزيز واقعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة القوية، وذلك من خلال العمل على كسب ميزات تنافسية تُميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات (قتديل، 2008). إن ممارسة إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية بأبعادهما في رياض ومدارس النهضة الحديثة تمثل ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي تواجهها، لا سيما مع زيادة عدد المدارس الأهلية اليمينية، وظهور مدارس منافسة بشكل كبير لرياض ومدارس النهضة الحديثة، كما إنها قد تُسهم في الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها الذي قد يُعد العامل الرئيس في نجاح رياض ومدارس النهضة الحديثة منذ نشأتها.

ولذلك فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة بصنعاء.

### مشكلة الدراسة:

تعد الميزة التنافسية إحدى التوجهات الحديثة، والمهمة لنجاح المدارس الأهلية، وتفوقها والضامن لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها، ومدخلاً لتحقيق التفوق والتميز في الأداء، (عبيد، 2008)، وقد أشار الحجازي (2005) إلى اعتماد بعض الدول الرائدة في مجال التعليم على نظام الجودة في إصلاح منظوماتها التربوية، وتطبيق الجودة في التعليم من أجل تحقيق الأهداف بما يتناسب مع متطلبات الحداثة.

ويُعد ما قامت به وزارة التربية والتعليم في اليمن من استحداث إدارة الجودة والاعتماد في التعليم خطوة إيجابية، تُسهم في تحسين نوعية التعليم في مجال التعليم العام.

ونظراً للظروف التي تمر بها رياض ومدارس النهضة الحديثة - الأهلية - حالياً، في ظل التحولات والتغيرات المحيطة بها، إذ تواجه تحديات كبيرة في ضمان استمرارية أعمالها بنفس المستوى من الأداء في ظل وجود مدارس أهلية قوية ومنافسة لها، وفي مقدمتها مدارس الرشيد، ومدارس الأقصى، وغيرها، سواءً من حيث إمكاناتهما، وتوسعتهما، وفتح فروع لهما في أماكن مختلفة.

حيث بلغ فروع مدارس الرشيد (سبعة فروع) (<https://www.rasheed.school/arabic/>) وبلغ فروع مدارس الأقصى الحديثة (أربعة فروع) (<https://alaqsa-schools.com/>)، بينما رياض ومدارس النهضة الحديثة ما زالت بنفس الموقع التي أسست فيه.

كما تفوقت بعض المدارس المنافسة لرياض ومدارس النهضة الحديثة في حصول عدد كبير من طلبتها على مراكز أوائل أمانة العاصمة صنعاء، وأوائل الجمهورية للمرحلتين الأساسية والثانوية، لاسيما في الثلاث السنوات الأخيرة، وكان في مقدمتها مدارس الرشيد ومدارس اليمينية، والجدول (1) يوضح ذلك.

## جدول (1): أوائل الجمهورية للمرحلتين الأساسية والثانوية للثلاث السنوات الأخيرة لثلاث مدارس

المجموع	عام (2022)		عام (2021)		عام (2020)		اسم المدرسة
	عربي	انجليزي	تاسع	ثالث	تاسع	ثالث	
19	1	2	5	3	5	2	مدارس النهضة
25	1	6	5	10	1	3	مدارس الرشيد
9	4	-	2	5	2	2	مدارس اليمنية

المصدر: موقع وزارة التربية والتعليم اليمنية، صنعاء، 2024م.

إن المنافسة الشديدة التي تواجهها رياض ومدارس النهضة الحديثة من قبل المدارس الأخرى، يتعلق بتحسين مستوى جودة خدماتها وبتكلفة أقل، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه تلك المدارس لقسم الإنجليزي من حيث التوسع، وجودة الخدمة، وتقليل التكاليف؛ الأمر الذي أدى إلى تصدرها لأوائل الجمهورية على مستوى الشهادة الأساسية والثانوية العامة، كل هذا قد يضعف قدرة رياض ومدارس النهضة الحديثة على تحقيق مزايا تنافسية في ظل هذه التحولات، مما قد يؤثر في قدرتها على الاستمرار في تأدية نشاطها بنفس مستوى الأداء الذي حققته في السنوات الماضية.

إن الحفاظ على الميزة التنافسية التي حققتها رياض ومدارس النهضة الحديثة في السنوات الماضية في ظل وجود مدارس أهلية قوية ومنافسة لها في الوقت الراهن، يُعد تحدياً كبيراً تواجهه رياض ومدارس النهضة الحديثة، وبالتالي فإن الأمر يستلزم منها البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة ذلك التحدي، ولعل من بين تلك الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يُعد من الأساليب الإدارية التي قد تسهم في تطوير وتحسين أداء المؤسسات، لاسيما المؤسسات التعليمية وإكسابها مزايا تنافسية، سواء في مجال الجودة، أو التكلفة، أو الإبداع والابتكار.

لقد أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في مدارس حكومية وأهلية في بعض الدول العربية وجود قصور وضعف في أداء تلك المدارس لتحقيق ميزة تنافسية، وأيضاً ضعف في ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها دراسة رضوان وعمري (2020) التي توصلت إلى وجود مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الثانوية العامة من وجهة نظر مدراء المدارس والعاملين في مدارس ثانوية دمياط - مصر، التي من أهمها عدم توفر المهارات القيادية، والإدارية، والإنسانية لقيادة مدارس الثانوية.

كما بينت دراسة مسلم (2018) أن مستوى اهتمام المدارس الحكومية المبحوثة في مدينة العقبة في الأردن بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس محل الدراسة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، كما بينت دراسة فدغوش (2018) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمدينة جيجل - الجزائر في كل من (مجال التخطيط الإداري، مجال التنظيم الإداري، مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم) بشكل عام متوسطة، فيما كانت ضعيفة في كل من (مجال التقويم، التوجيه) بشكل عام.

مما سبق يبرز أهمية اتباع المؤسسات التعليمية أساليب إدارية حديثة قد تساعدها في التغلب على جوانب القصور والضعف في أدائها وصولاً إلى تحقيق مزايا تنافسية في مجال أو أكثر من مجالات المزايا التنافسية، ولعل من أهم هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وحسب علم الباحثين فإن هذه الدراسة تُعد من أوائل الدراسات التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لسد جزء من هذه الفجوة.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين الآتيين:

1. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء؟

2. ما مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء؟

**أهداف الدراسة:**

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: تحديد أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء، ويتفرع منه الهدفين الفرعيين الآتيين:
1. التعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء.
  2. التعرف على مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

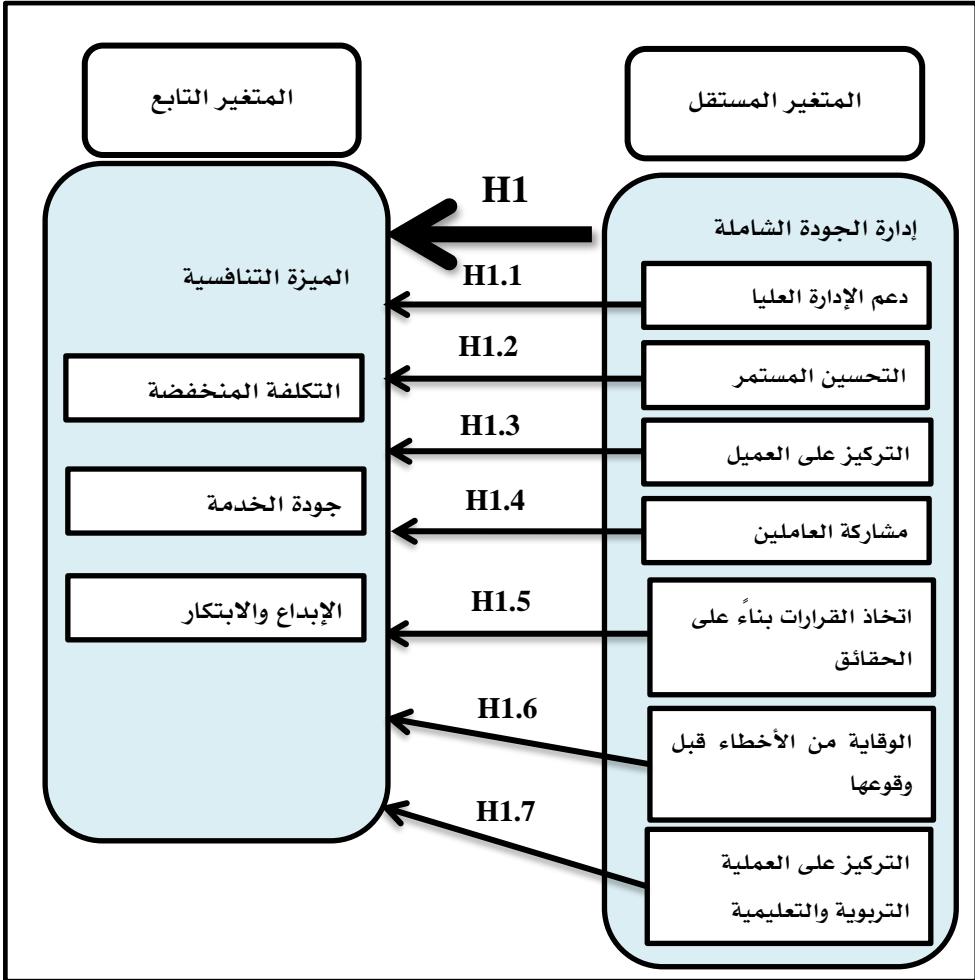
- قدمت الدراسة تاصيل لمفهومين من مفاهيم الإدارة، وهما إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وكلاهما متغيران مهمان لمؤسسات الأعمال التي تبحث عن النجاح والتميز، وفي طليعتها المدارس.

- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في الجمهورية اليمنية - حسب علم الباحثين - التي بحثت في أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء، ومن ثم رقد المكتبة الإدارية بمرجع إضافي.
- قدمت تحليلاً لمستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تحقق الميزة التنافسية، في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء - التي تعد أول مدرسة أهلية نشأت في اليمن، رفدت مؤسسات التعليم العالي بمدخلات مناسبة قد تسهم في النهوض بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- قد تساعد متخذي القرار في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء من اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات التي من شأنها رفع مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك في ضوء النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

#### النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي لهذه الدراسة من متغيرين: تمثل الأول في المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، وجودة الخدمة، والإبداع والابتكار)، كونها تتناسب مع طبيعة عمل المدارس، وكونها الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها مثل دراسة العزب (2022)، وأبو أصعب (2020)، وطبيب (2019)، وغانى وبن سعيد (2019)، و Shared (2019)، بينما تمثل المتغير المستقل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتركيز على العملية التربوية والتعليمية)، حيث وأنها الأكثر مناسبة لطبيعة نشاط مجتمع الدراسة، ومن الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، كدراسة العزب (2022)، والعمري والرزيقية (2022)، ورمضان (2021)، وأبو أصعب (2020)، وطبيب (2019)، واعتمدت هذه الدراسة بُعد التركيز على العملية التربوية والتعليمية بدلاً من بعد التركيز على العمليات نظراً لطبيعة نشاط المدارس.

وبناءً على ما سبق يمكن تمثيل النموذج المعرفي للدراسة، كما في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لرياض ومدارس النهضة، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

▪ (H1.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.



- (H1.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
- (H1.3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
- (H1.4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
- (H1.5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
- (H1.6): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
- (H1.7): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملية التربوية والتعليمية في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.

#### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

#### (1) الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: قدرة رياض ومدارس النهضة الحديثة على تقديم خدماتها التعليمية لعملائها بمستوى أفضل من منافسيها أو تجاوزها، من خلال تميزها عنهم في مجال أو أكثر من المجالات المتمثلة في الجودة والتكلفة والابداع والابتكار.

#### (2) التكلفة المنخفضة:

تُعرف التكلفة المنخفضة إجرائياً بأنها: قدرة رياض ومدارس النهضة الحديثة على تقديم خدمات تربوية وتعليمية بتكاليف أقل من المنافسين دون المساس بالجودة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتجنب الهدر وتخفيض تكاليف الترويج.

#### (3) جودة الخدمة:

تُعرف جودة الخدمة إجرائياً بأنها: قدرة رياض ومدارس النهضة الحديثة على تقديم خدمات تربوية وتعليمية مطابقة لمعايير ومتطلبات الجودة والاعتماد المدرسي بما يلبي احتياجات ومتطلبات العملاء، وبمستوى جودة أعلى من جودة المنافسين.

#### (4) الإبداع والابتكار:

يُعرف الإبداع والابتكار إجرائياً بأنه: فلسفة تتبناها رياض ومدارس النهضة الحديثة في تنفيذ أنشطتها التربوية والتعليمية من خلال الأساليب والإجراءات والتقنيات الحديثة والمبتكرة غير القابلة للتقليد، تستطيع من خلالها تطوير وتحسين أنشطتها التربوية والتعليمية بمستوى أعلى من المنافسين.

#### (5) إدارة الجودة الشاملة:

تُعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها: فلسفة إدارية تتبناها رياض ومدارس النهضة الحديثة لتحقيق التفوق في جميع مجالات عملها، وتستند إلى مجموعة من المتطلبات أهمها: دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، لضمان ممارسة مجموعة من المبادئ منها اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتركيز على العميل، والتركيز على العملية التربوية والتعليمية، والتحسين المستمر وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### (6) دعم الإدارة العليا:

يُعرف دعم الإدارة العليا إجرائياً بأنه: تبني الإدارة العليا لرياض ومدارس النهضة الحديثة إدارة الجودة الشاملة وتوفير كافة متطلبات التطبيق.

#### (7) التحسين المستمر:

يُعرف التحسين المستمر إجرائياً بأنه: ممارسة رياض ومدارس النهضة للتحسين المستمر في جميع عملياتها التربوية والتعليمية ودون توقف، وذلك من أجل التأقلم المستمر والسريع مع المتغيرات المحيطة بالمدرسة، وتحقيق مستوى أداء أفضل مقارنة بالماضي.

#### (8) التركيز على العميل:

يعرف التركيز على العميل إجرائياً بأنه: أن تسعى رياض ومدارس النهضة الحديثة للحفاظ على عملائها من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم ورغباتهم المتجددة والمتغيرة أو تجاوزها؛ بهدف إرضائهم.

#### (9) مشاركة العاملين:

تُعرف مشاركة العاملين إجرائياً بأنها: إشراك رياض ومدارس النهضة الحديثة العاملين فيها في أنشطة المدارس، وتنفيذ طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهدافها، والنجاح في الوصول معهم إلى العمل بروح الفريق الواحد.

## 10) اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

يُعرف اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق إجرائياً بأنه: اتخاذ رياض ومدارس النهضة الحديثة قراراتها بناءً على حقائق تتمثل في بيانات ومعلومات شاملة وكاملة ودقيقة وحديثة، من خلال امتلاكها نظام معلومات شامل مدعوماً بنظام اتصالات حديث، يمكنها من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

## 11) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

تُعرف الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها إجرائياً بأنها: قدرة رياض ومدارس النهضة الحديثة على وضع معايير محددة لتقديم خدمة تربوية وتعليمية خالية من العيوب والأخطاء؛ من خلال إشراك العاملين كافة كل في نطاق عمله ومسؤولياته في عملية مراقبة جودة الخدمة في جميع مراحل تقديمها.

## 12) التركيز على العملية التربوية والتعليمية:

يُعرف التركيز على العملية التربوية والتعليمية إجرائياً بأنه: تركيز رياض ومدارس النهضة الحديثة على العملية التربوية والتعليمية، والالتزام بالمعايير المحددة والمنصوص عليها من قبل وزارة التربية والتعليم، وتنظيم كافة الموارد اللازمة للقيام بالعمليات التربوية والتعليمية بهدف جعلها مرنة وقابلة للاستجابة رغبات العملاء المتغيرة؛ وذلك من أجل الوصول إلى الخريج المتميز الذي يلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية.

### حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.  
ثانياً: الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع موظفي رياض ومدارس النهضة الحديثة الأهلية - صنعاء (مدراء - وكلاء - مشرفين تربويين - إداريين - معلمين).

ثالثاً: الحدود المؤسسية والمكانية: اقتصرَت الدراسة على رياض ومدارس النهضة الحديثة الأهلية - أمانة العاصمة - صنعاء.

رابعاً: الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الجامعي 2024/2023م.

## الدراسات السابقة:

- فيما يأتي عرض مختصر لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم عرضها من الأحدث نحو الأقدم:
- (1) **دراسة العمري والرزيقية (2022)**، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين والهيئات الإدارية يرغبون بتطبيق نظام إدارة الجودة في المدارس لما له من أهمية كبيرة في شعور الموظف بالإنصاف والتميز.
  - (2) **دراسة Chang et al. (2022)**، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية لشركات صناعة الخدمات اللوجستية الدولية، وتوصلت الدراسة إلى أن التنظيم والتكامل لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية.
  - (3) **دراسة العزب (2022)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في عدد من الجامعات الأهلية في اليمن أمارة العاصمة صنعاء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفع ودرجات متفاوتة حيث كان أعلاها التخطيط الاستراتيجي الشامل وأدناها تأهيل وتدريب العاملين.
  - (4) **دراسة رمضان (2021)**، هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة، في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية في محافظة دهوك - العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى إن هناك علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجتمعة والميزة التنافسية.
  - (5) **دراسة أبو أصعب (2020)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة يساعد في تطوير وتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين لتحقيق ميزة تنافسية عالية.
  - (6) **دراسة رضوان، وعمري (2020)**، هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق الميزة التنافسية في مدارس الثانوية العامة، بمصر، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى توافر المهارات القيادية الذاتية والإدارية والإنسانية لقيادات المدارس الثانوية، وهو ما يمثل أحد المدخل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية.
  - (7) **دراسة Abimbola et al. (2020)** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) من جهة والتزام الموظفين والميزة التنافسية من جهة أخرى في جامعة لاغوس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل كبير في الميزة التنافسية.

- 8) دراسة **Al-Qudah (2020)**، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الجودة الشاملة في الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية؛ وكان لبعد التركيز على العملاء أكبر الأثر على الميزة التنافسية، يليه إدارة الأفراد ثم القيادة، وعدم وجود أثر لبعد المعلومات والتحليل.
- 9) دراسة **Abbas (2020)**، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الأخضر من خلال المسؤولية الاجتماعية في شركات التصنيع المتوسطة والكبيرة الحجم العاملة بباكستان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كل من الأداء الأخضر والمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- 10) دراسة **طبيب (2019)**، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية لإنجاز مشاريعها من وجهة نظر أفراد العينة.
- 11) دراسة **عزالدين (2019)**، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في بنك الاستثمار المالي، بالسودان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بدلالة مرتفعة وإيجابية إحصائياً.
- 12) دراسة **غاني وبن سعيد (2019)**، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، في جامعة أدرار في كلية الآداب، واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الكلية تحاول أن تصبو نحو الإبداع الإداري والميزة التنافسية، وتتمتع الميزة التنافسية في الكلية محل الدراسة بالاستجابة والجودة.
- 13) دراسة **الشهراني والسبيعي (2019)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة جاءت كبيرة.
- 14) دراسة **خليفة (2019)**، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الجودة في التعليم لا يزال حديثاً ولم يعط الاهتمام الكافي.
- 15) دراسة **Shared (2019)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر على الميزة التنافسية.
- 16) دراسة **فدغوش (2018)**، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة - جيجل - الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في كل من (مجال التخطيط الإداري، مجال التنظيم الإداري، مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم) بشكل عام متوسطة، وضعيفة في كل من (مجال التقويم، التوجيه) بشكل عام.

- 17) دراسة مسلم (2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة.
- 18) دراسة العماري (2017)**، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات لأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، وذلك لصالح الجامعات الحكومية في محاور التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا، ولصالح الجامعات الأهلية في محاور الرؤية والرسالة والأهداف والتوجه نحو الريادة.
- 19) دراسة شريف (2017)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكاً واسعاً من قبل إداريي المكتبات الجامعية الجزائرية فيما يخص أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
- 20) دراسة حسن (2017)**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي السببي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 21) دراسة عابد (2017)**، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية.
- 22) دراسة الأسطل (2013)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود قناعات إدارية مرتفعة في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري تلك المدارس.
- 23) دراسة Munizu (2013)**، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، في شركات صيد الأسماك في مقاطعة سولا ويزي بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وكبير على كل من الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع الميزة التنافسية، كدراسة **Chang et al. (2022)**، ورضوان وعمري (2020)، وغانى وابن سعيد (2019)، **Shared (2019)**، **والعماري (2017)**، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، كدراسة العمري والرزيقية (2022)، و(Abbas، 2020)، وخليفة (2019)، والشهراني والسبيعي (2019)، وفدغوش (2018)، ومسلم (2018)، وكذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في تناول المتغيرين كدراسة العزب (2022)، ورمضان (2021)، وأبو أصبع (2020)، و **Abimbola et al. (2020)**، و **Al-Qudah (2020)**، وطبيب (2019)، وعزالدين (2019)، وحسن (2017)، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة (المدارس) كدراسة العمري والرزيقية (2022)، الشهراني والسبيعي (2019)، فدغوش (2018)، مسلم (2018). وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة: حيث أجريت في مجتمع تمثل في رياض ومدارس النهضة الحديثة الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء، بينما أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة.

### مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هدفاً رئيساً لجميع المؤسسات على اختلافها، تسعى إلى تحقيقه؛ بهدف الديمومة والاستمرار في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر، وفي ظل المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات في العالم كافة؛ الأمر الذي جعل المؤسسات تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز عن نظيراتها من المؤسسات المشابهة، سواءً أكان على المستوى المحلي، أم الدولي (حميدات، 2014).

والميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، حيث تُعد درجة التنافس في المؤسسة من العوامل التي تحدد قدرة تلك المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية (نطور، 2016)، وقد وردت العديد من التعاريف للميزة التنافسية، والجدول (2) يوضح تلك التعاريف :

## جدول (2): تعريف الميزة التنافسية بحسب مجموعة من الباحثين

اسم الباحث والسنة	التعريف
Al-Najjar (2016)	"قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها".
Naliaka & Namusonge (2015)	"أداة تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق".
العريضي (2014)	"استحواذ الشركة على معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في المجال الذي تنتمي إليه".

ومن خلال التعريفات التي تضمنها الجدول (2) يمكن استنتاج عدة استنتاجات عن الميزة التنافسية:

1. الميزة التنافسية تعد هدفاً رئيساً لجميع المؤسسات على اختلافها.
2. تحقيق الميزة التنافسية يعد من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً.
3. أن تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة تمنحها قدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات.
4. الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من أداء أعمالها بشكل يصعب على منافسيها تقليده.
5. الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة.
6. الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في المجال الذي تنتمي إليه.

## أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال الآتي: (عوض، 2003؛ الطائي وآخرون، 2012).

1. أنها سلاح المؤسسة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للعملاء.
2. تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر، مما يزيد من حجم مبيعاتها وأرباحها.
3. الأساس الذي تُصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، التي تعمل المؤسسات على تحسينها، من أجل النجاح على المنافسين.
4. تمنح المؤسسة ميزة نوعية وكمية على المنافسين؛ مما يسمح لها بتحقيق نتائج أداء عالية.



5. تجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء، أو كليهما.
6. المساهمة في التأثير الإيجابي على تصورات العملاء، وبقية أولئك الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحفيزهم على مواصلة وتطوير التعاملات.
7. تتميز بالاستمرارية والتجديد، وهذا يسمح للمؤسسة بمتابعة التطور، والتقدم على المدى الطويل.
8. تعتمد على موارد المؤسسة، وقدرتها وكفاءتها؛ لتعطي ديناميكية وحيوية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

#### أبعاد الميزة التنافسية:

تعددت واختلفت أبعاد الميزة التنافسية في الأدبيات والدراسات السابقة، وقد يكون ذلك ناتجاً عن اختلاف مدارس الباحثين، واختلاف توجهاتهم، واختلاف مجالات وأنواع وأهداف المؤسسات، التي تم تطبيق الدراسات السابقة فيها، وتم في هذه الدراسة اختيار ثلاثة أبعاد بما يتناسب مع طبيعة نشاط المدرسة محل الدراسة وهي كالآتي:

#### أولاً: التكلفة المنخفضة:

تُعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من أجل تقديم خدمات بسعر أقل من المنافسين، والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها، وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين، سوف تمتلك... القدرة على تقديم خدمة متميزة بأقل كلفة ممكنة (أبو أصعب، 2020)، والتكلفة المنخفضة بوصفها أحد أبعاد الميزة التنافسية تعني تكييف العمليات لتقليل وإلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالتالي تخفيض تكاليف رأس المال، وتكلفة العمل، وتكلفة المنتج، وتكاليف التشغيل، والمخزون، والنقل والمناولة، وتقليل حالات فقدان والضياع، ونسب الميعب (الفضل، وانعم، 2012). ويرى العزب (2022) بأن التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة، وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس التكلفة المنخفضة في هذه الدراسة من خلال المؤشرات

الآتية:

1. استغلال رياض ومدارس النهضة الحديثة مواردها استغلالاً أمثلًا.
2. ممارسة رياض ومدارس النهضة الحديثة أنشطة ترويج عالية الفعالية وذات تكلفة منخفضة.
3. خفض رياض ومدارس النهضة الحديثة كلفة تقديم الخدمات التعليمية مقارنة بالمنافسين.
4. ترشد رياض ومدارس النهضة الحديثة إنفاقها في مجالات الصرف المختلفة.

5. تجنب رياض ومدارس النهضة الحديثة تكاليف إعادة العمل لقلة الأخطاء في العمل.

#### ثانياً: جودة الخدمة:

تعد الجودة من الأبعاد الأساسية التي يجب توافرها في الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، لأنها تلبى رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض على المؤسسة منح الأهمية اللازمة لهذا البعد من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة، وبالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تحافظ على موقعها التنافسي في الأسواق، فعليها أن تدرك أهمية جودة الخدمة، والمحافظة عليها، وتعزيز مستواها، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات تحسين نوعية الخدمة دون زيادة في التكاليف، من خلال الاعتماد على الإلتقان الذي يساعد في تحسين النوعية، وتخفيض التكاليف.

وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس الجودة في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

1. اعتبار رياض ومدارس النهضة الحديثة جودة الخدمات التربوية والتعليمية مدخلاً لتحقيق أهدافها.
2. مطابقة مواصفات مخرجات رياض ومدارس النهضة الحديثة مع المواصفات الوطنية.
3. تقديم رياض ومدارس النهضة الحديثة خدماتها بمستوى جودة أعلى من الجودة التي يقدمها المنافسون.
4. تقديم رياض ومدارس النهضة الحديثة خدماتها بمستوى جودة يلبي رغبات واحتياجات المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية.
5. تقديم رياض ومدارس النهضة الحديثة خدماتها بمستوى جودة تتجاوز توقعات المستفيدين من العملية التعليمية والتربوية.
6. حرص رياض ومدارس النهضة الحديثة على تحسين مستوى جودة خدماتها باستمرار.

#### ثالثاً: الإبداع والابتكار:

يُعد الإبداع والابتكار مصدراً رئيساً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في بيئة ديناميكية (Zatrochova & Janakova, 2015)، ويعد الإبداع والابتكار مصدرًا متجددًا للميزة التنافسية، إذ يرتبط نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على الإبداع والابتكار، ويتحقق الإبداع والابتكار من خلال تقديم خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جيد ومختلف على المنافسين (البار ولبوزادة، 2019).

وبناءً على ما سبق، فقد تم قياس الجودة في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

1. تبني رياض ومدارس النهضة الحديثة الإبداع والابتكار.
2. توفير رياض ومدارس النهضة الحديثة المناخ الملائم والمشجع للإبداع والابتكار في أنشطتها التربوية والتعليمية كافة.
3. تشجيع رياض ومدارس النهضة الحديثة الأفكار الإبداعية المقدمة من العاملين والطلبة وأولياء أمورهم.
4. تنفيذ رياض ومدارس النهضة الحديثة أعمالها وأنشطتها التربوية والتعليمية بأساليب مبتكرة، تُكسب الطلبة خصائص الإبداع والابتكار.
5. استخدام رياض ومدارس النهضة الحديثة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.
6. امتلاك رياض ومدارس النهضة الحديثة علاقات جيدة مع مؤسسات الإبداع والابتكار.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ تُعد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إحدى أهم الأدوات الرئيسية الناجحة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية، وبين الجهود الإبداعية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء. بالإضافة إلى أنها من أبرز أدوات العصر المعنية بتقويم المؤسسات التربوية والتعليمية، والهادفة إلى تطويرها، وتحسينها بما يحقق توفير خدمات تربوية تعليمية متميزة، تلبى متطلبات العملاء وتحقق رضاهم في جميع عمليات و مخرجات أنشطة المدرسة وخاصة التربوية التعليمية.

لقد وردت العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، كما هو موضح في الجدول (3).

#### جدول (3): تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بحسب مجموعة من الباحثين

اسم الباحث	التعريف
فدغوش (2018)	"إن الجودة الشاملة في التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما فرصة تصنفها الأمم، وتستثمرها وتبدأ من المدرسة، ومن الفصول، ومشاركة الأساتذة والطلبة والأسرة في تحمل مسؤولية متابعة تطوير التعليم، وتحقيق جودته".
الحريري (2016)	"تحسين الأساليب القيادية والإدارية، والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة، وإشراك جميع العاملين في المدرسة بشكل جماعي وتعاوني، بحيث يكفل التحديث والتطوير المستمر مع إذكاء روح المنافسة الشريفة بين المدارس؛ للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة".

اسم الباحث	التعريف
عبد العظيم (2014)	"كافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي، التي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة توقعات الطلاب والمجتمع إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتكوينهم؛ لدعم الخدمة التعليمية بما يتوافق وتطلعات الطلبة والمجتمع".
حسن (2017)	"إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شيء داخل المؤسسة التعليمية، من أجل تحسين المؤسسة ككل؛ للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها".
النجار (1999)	"أسلوب متكامل يجب تطبيقه في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها؛ ليوفر للعاملين، وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم بأكفاً الأساليب، وأقل التكاليف، وأعلى جودة ممكنة".

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط الآتية: (شلفوم، 2014؛ عبد المحسن،

(1996)

1. المساهمة في تحقيق الأهداف المتكاملة، التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة، وزيادة الربحية.
2. تمكين المؤسسة من دراسة احتياجات ورغبات العملاء، والسعي إلى تلبيةها، والوفاء بها.
3. تمكين المؤسسة من تحسين جودة الخدمة، وتقديمها بأساليب تفوق رغبات وتطلعات العملاء.
4. تساعد على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بسهولة، من خلال مشاركة جميع العاملين.
5. تدعم الترابط والتنسيق المستمر بين جميع الإدارات داخل المؤسسة.
6. تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
7. التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف، وتمييزه إلى مستوى تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق رغبات العميل.
8. إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة، عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة.
9. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة، وبأهدافها، ومنتجاتها.
10. تسهم في تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية لها.

وبناءً على ما سبق: فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كونها عامل مهم ومؤثر في تحسين الأداء، وتقديم الخدمة بمستوى متميز، وزيادة الربحية، وتقليل التكاليف؛ مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وإسعادهم، ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

## أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، بما في ذلك مجموعة من الدراسات السابقة، فقد تم اختيار سبعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة هي: (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتركيز على العملية التربوية والتعليمية)، وقد تم اعتماد هذه الأبعاد؛ لأنها تتناسب مع مجتمع الدراسة، وتعد من الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة وفيما يلي عرض مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد:

### أولاً: دعم الإدارة العليا:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تبني الإدارة العليا، ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتخصيص موازنة كافية لتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق. ويعرف دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأنه: الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الموارد اللازمة: لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة"، (الحوري، 2008). وبناءً على ما سبق، فقد تم قياس دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

1. تضمين رؤية ورسالة رياض ومدارس النهضة الحديثة معايير الجودة والاعتماد المدرسي.
2. وضع إدارة رياض ومدارس النهضة الحديثة خطط لتطبيق معايير الجودة والاعتماد المدرسي.
3. دعم إدارة رياض ومدارس النهضة الحديثة لممارسة أنشطة الجودة الشاملة بصورة منتظمة.
4. تقديم إدارة رياض ومدارس النهضة الحديثة الموارد والتسهيلات اللازمة؛ لتطبيق معايير الجودة والاعتماد المدرسي.
5. نشر إدارة رياض ومدارس النهضة الحديثة ثقافة الجودة الشاملة، والاعتماد المدرسي داخل المدرسة وخارجها.

### ثانياً: التحسين المستمر:

هو استراتيجية تتمثل في جهود مكثفة: لتحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، على مستوى العمليات، والمدخلات، والمخرجات بصورة مستمرة بحيث يمكنها من تقديم منتجات تفوق رغبات وتوقعات العملاء، وقد عُرف التحسين المستمر بأنه: "عملية إدخال تحسينات وتطويرات مستمرة في

أعمال إدارات وأفراد المؤسسة كافة، وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة" (العزب، 2022).

وبناء على ما سبق، فقد تم قياس التحسين المستمر في هذه الدراسة من خلال المؤشرات

الآتية:

1. امتلاك رياض ومدارس النهضة الحديثة رؤية موجهة للتطوير والتحسين المستمر.
2. شمول عمليات التحسين المستمر مجالات العمل كافة في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
3. تشجيع رياض ومدارس النهضة الحديثة العاملين فيها على تبادل الخبرات فيما بينهم لتحسين أدائهم.
4. اعتبار رياض ومدارس النهضة الحديثة التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين فيها.
5. استخدام رياض ومدارس النهضة الحديثة التكنولوجيا الحديثة؛ بهدف التحسين المستمر في العملية التربوية والتعليمية.
6. تشجيع رياض ومدارس النهضة الحديثة المعلمين على ثقافة الإبداع والابتكار بهدف التحسين المستمر للمخرجات التربوية والتعليمية.

ثالثاً: التركيز على العميل:

إن التركيز على العميل يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات داخل المؤسسة؛ وذلك من أجل الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم، وصولاً إلى إسعادهم، وقد عُرف التركيز على العميل بأنه: "مبدأ يعتمد على أساس الاهتمام، والتركيز على العميل، وتقديم الخدمات التعليمية التي تتناسب مع متطلباته واحتياجاته، بحيث يصير لديه ولاء للمؤسسة التعليمية" (العزب، 2022).

وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس التركيز على العميل في هذه الدراسة من خلال المؤشرات

الآتية:

1. زيادة مستوى التحصيل العلمي للطلبة في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
2. اعتبار رياض ومدارس النهضة الحديثة الطالب الدافعة لتحسين مستوى جودة خدماتها التعليمية.
3. اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بقياس ومراقبة مستوى رضا الطلبة، وأولياء أمورهم عن خدماتها التربوية والتعليمية.
4. امتلاك رياض ومدارس النهضة الحديثة أنظمة تواصل سهلة، وفعّالة تستطيع من خلالها بناء علاقات إيجابية مع الطلبة، وأولياء أمورهم.
5. قيام رياض ومدارس النهضة الحديثة بحل مشكلات الطلبة بشكل سريع.

## رابعاً: مشاركة العاملين:

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، لتقديم ما لديهم من اقتراحات بناءة وأفكار جديدة، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة وإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم، وتسخير معارف وخبرات العاملين، مما يقود إلى أداء تنظيمي أفضل، لتحسين جودة الخدمة المقدمة (شليل ويزيد، 2012)، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق المشاركة بمستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين، وبمختلف المستويات الإدارية.

وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس مشاركة العاملين في هذه الدراسة من خلال المؤشرات

الآتية:

1. إيمان جميع العاملين في رياض ومدارس النهضة الحديثة بأن الجودة مسؤولية الجميع.
2. اشراك جميع العاملين في رياض ومدارس النهضة الحديثة في تحسين جودة الخدمة المقدمة كل في إطار العمل الموكل إليه.
3. تقديم العاملين برياض ومدارس النهضة الحديثة مقترحات لتطبيق معايير الجودة بصورة مستمرة.
4. أخذ رياض ومدارس النهضة الحديثة بآراء، ومقترحات العاملين كافة في تطوير العمل وتحسينه.
5. تنفيذ العاملين في رياض ومدارس النهضة الحديثة التغييرات المفيدة التي اقترحوها لتطبيق معايير الجودة.
6. امتلاك رياض ومدارس النهضة الحديثة نظام حوافز ومكافآت؛ لتشجيع العاملين على تحسين جودة الخدمات التربوية والتعليمية التي يقدمونها.

## خامساً: اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

القرارات في أي مؤسسة ليست مجرد تكهنات وآراء شخصية بل ينبغي أن تكون قرارات مدعومة بالحقائق، وهذا يتطلب التوسع في استخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والاستراتيجية، كما يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة، والعمل على تحليلها؛ لضمان التطور والتحسين المستمر لعمل المؤسسة"، (السالم والعلوانة، 2006)، وقد عرف اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بأنه: "توافر الحقائق المناسبة لاتخاذ القرارات بناءً على بيانات واقعية، يتم جمعها وتحليلها والوصول إلى معلومات مناسبة؛ لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية" (الخشالي، 2006)، وبحيث تتصف تلك البيانات بالدقة، والشمول، والحداثة، ويشترك في جمعها كافة الأطراف ذات العلاقة.

وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس اتخاذ القرار بناءً على الحقائق في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

1. اتخاذ إدارة رياض ومدارس النهضة الحديثة قراراتها بناءً على معلومات حديثة.
2. توفير رياض ومدارس النهضة الحديثة كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراتها.
3. اتخاذ رياض ومدارس النهضة الحديثة قراراتها بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات اللازمة.
4. تحديث رياض ومدارس النهضة الحديثة بياناتها بشكل مستمر.
5. توفير رياض ومدارس النهضة الحديثة نظام معلومات يدعم عملية اتخاذ القرار.

#### سادساً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

يتحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من خلال المتابعة المستمرة، وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج، وتفعيل دور فرق العمل، وجماعات التحسين المستمر ليس لاكتشاف الأخطاء، وإنما للوقاية منها قبل وقوعها، بحيث تُعد فرصاً مواتية للتطوير والتحسين، ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها، (أبو أصعب، 2020)، ويمكن تعريف مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بأنه: أداء العمليات، وتحقيق النتائج بدون أخطاء؛ كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات.

ويتطلب العمل على منع الخطأ قبل وقوعه استخدام معايير مقبولة؛ لقياس جودة المنتجات، أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء (الحجازي، 2005)، وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

1. تنفيذ رياض ومدارس النهضة الحديثة التدريب اللازم لجميع العاملين؛ لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.
2. اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بالتغذية الراجعة عن نتائج العمل لجميع العاملين أولاً بأول.
3. وضع رياض ومدارس النهضة الحديثة حلولاً مناسبة للأخطاء المتوقعة قبل حدوثها.
4. استخدام رياض ومدارس النهضة الحديثة مقاييس ومؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة.
5. تلافي رياض ومدارس النهضة الحديثة الأخطاء قبل حدوثها في جميع مراحل العملية التعليمية.

#### سابعاً: التركيز على العملية التربوية والتعليمية:

يُعد التركيز على العمليات التربوية والتعليمية، في مؤسسات التعليم من المبادئ المهمة التي ينبغي أن تعتمد عليها كل المؤسسات التعليمية؛ حيث يقوم هذا المبدأ على تنظيم الموارد اللازمة للقيام بعمليات التعليم؛ بهدف جعلها مرنة، وقابلة للاستجابة لرغبات العملاء المتغيرة؛ إذ لا يكفي أن يكون



العمل راضياً عن مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تلقاها؛ بل يجب أن يكون راضياً عن الطريقة التي أديت بها، كما إن النظام التعليمي في مؤسسات التعليم يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات؛ ولا يمكن تقديم خدمة تعليمية متميزة إلا من خلال تصميم عمليات التعليم في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة لا تقتصر على تقديم خدمة خالية من العيوب؛ بل إنها تمتد لمعالجة العيوب في عمليات تقديم الخدمة نفسها (عايض، 2014).

- وبناءً على ما سبق: فقد تم قياس التركيز على العملية التربوية والتعليمية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:
1. تقديم رياض ومدارس النهضة الحديثة خدماتها التربوية والتعليمية للطلبة بمستوى يتجاوز توقعاتهم.
  2. تشجيع رياض ومدارس النهضة الحديثة المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس فاعلة.
  3. حرص رياض ومدارس النهضة الحديثة على إيجاد بيئة داخلية ملائمة للمعلم تمكنه من تقديم العملية التربوية والتعليمية بكفاءة، وفاعلية.
  4. تشكل رياض ومدارس النهضة الحديثة فرق عمل؛ لتغطية جميع أنشطة المدارس.
  5. حرص رياض ومدارس النهضة الحديثة على الاستماع لمقترحات الطلبة وأولياء أمورهم؛ بهدف الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية.
- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة. مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين برياض ومدارس النهضة الحديثة، وعددهم (314) عاملاً وعاملةً يتوزعون على فرعين (بنين - بنات)، ويشملون المدراء والوكلاء والمشرفين التربويين والإداريين والمعلمين. ويوضح الجدول (4) توزيع مجتمع الدراسة على فرعي رياض ومدارس النهضة الحديثة.

جدول (4): مجتمع الدراسة

م	الفرع	عدد الموظفين	النسبة
1	البنين	127	40%
2	البنات	187	60%
	الإجمالي	314	100%

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وُزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد أفراد المجتمع (314) موظفاً، وتم استرجاع (263) استبانة، بنسبة (84٪)

من إجمالي الاستبانات الموزعة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (249) استبانة مثلت (79٪) من الاستبانات الموزعة و (95٪) من الاستبانات المسترجعة، والجدول (5) يبين عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل.

جدول (5): عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل

م	اسم الفرع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	بنين	127	108	97
2	بنات	187	155	152
	الإجمالي	314	263	249
	نسبة الاستبانات المسترجعة		84%	
	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل من إجمالي الموزعة			79%
	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل من إجمالي المسترجعة			95%

#### وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل للدراسة بالمدرسة كون متغيري الدراسة على مستوى المدرسة، وليس على مستوى الفرد.

#### مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات، والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة على:

- المصادر الأساسية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها لأول مرة من خلال توزيع الاستبانات على عينة الدراسة.
- المصادر الثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من الكتب، والدوريات والرسائل العلمية، والوثائق، والتقارير الرسمية، والمواقع الإلكترونية، إضافة إلى أدبيات المدارس (محل الدراسة).

#### أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة في ضوء الجانب النظري، وبالإستفادة من الدراسات السابقة، وبما يضمن قياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فقد عرضها على (7) من المتخصصين في الإدارة وتم تعديلها بناءً على ما أبداه المحكمون من ملحوظات بالإضافة، أو الحذف، أو التعديل، وأصبحت الأداة

بشكلها النهائي، تتكون من جزأين رئيسيين، يتعلق الأول بالبيانات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة ويتكون من (4) متغيرات هي (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغيري الدراسة، ويتكون من (60) فقرة بواقع (18) فقرة للمتغير التابع، و(42) فقرة للمتغير المستقل.

كما تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج من خلال قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الأبعاد والمتغيرين التي تنتمي إليها تلك الأبعاد على مستوى أداة الدراسة، وقد تبين أن جميع الفقرات ترتبط بالأبعاد وأن جميع أبعاد المتغير التابع ترتبط به بدرجة عالية وموجبة، وأن جميع أبعاد المتغير المستقل ترتبط به بدرجة عالية وموجبة، وهذا يعني أن أداة الدراسة ذات صدق عال وأنها تقيس ما وضعت له، والجدول (6) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الأبعاد والمتغيرين.

جدول (6): صدق التقارب بين الأبعاد والمتغيرين

المتغير	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
الميزة التنافسية	التكلفة المنخفضة	.896	.000
	جودة الخدمة	.931	.000
	الإبداع والابتكار	.928	.000
إدارة الجودة الشاملة	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	.907	.000
	التحسين المستمر	.933	.000
	التركيز على العميل	.888	.000
	مشاركة العاملين	.886	.000
	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	.880	.000
	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	.913	.000
	التركيز على العملية التربوية والتعليمية	.917	.000

ولمعرفة ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الأداة، والجدول (7) يوضح ذلك.

## جدول (7): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	الأبعاد	المتغير
6	.871	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية
6	.941	جودة الخدمة	
6	.942	الإبداع والابتكار	
6	.933	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة
6	.939	التحسين المستمر	
6	.945	التركيز على العميل	
6	.851	مشاركة العاملين	
6	.947	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	
6	.924	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	
6	.902	التركيز على العملية التربوية والتعليمية	
60	.974	أداة الدراسة	

يتضح من الجدول (7) وجود مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية في أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة (0.974)، كما تجاوزت قيم ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة الحد الأدنى المقبول للموثوقية (0.7) وتتراوح بين (0.85) و(0.95). وهذا يعني أن الفقرات والأبعاد المستخدمة في الدراسة تتربط بشكل قوي وثابت مع بعضها بعض، وتعكس مفهوماً مشتركاً بشكل موثوق. وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة، بحيث يعطى لموافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتين، وغير موافق بشدة (1) درجة. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد استخدمت الدراسة النسخة (28) من برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي المستخدمة في الدراسة:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومتوسط استجابات مفرداتها حول مستوى ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
2. المتوسط الحسابي لمعرفة متوسطات استجابات أفراد العينة ووصفها.
3. الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

## ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1. الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.
2. الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الأولى.

## خصائص عينة الدراسة:

بهدف تحليل خصائص مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية، فقد تم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات، توضح قيم كل متغير في شكل أرقام، ونسب مئوية، كما يوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8): خصائص مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	المتغير الفرعي	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	97	39 %
	أنثى	152	61 %
	<b>الإجمالي</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	5	2.0%
	بكالوريوس	212	85.1%
	ماجستير	29	11.6%
	دكتوراه	3	1.2%
	<b>الإجمالي</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>
المسمى الوظيفي	مدير أو وكيل	8	3.2%
	رئيس قسم	3	1.2%
	مشرف تربوي	9	3.6%
	معلم	156	62.7%
	إداري	73	29.3%
	<b>الإجمالي</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	44	17.7%
	من 5-10 سنوات	102	41.0%
	من 11-15 سنوات	54	21.7%
	من 16-20 سنة	24	9.6%
	أكثر من 20 سنة	25	10.0%
	<b>الإجمالي</b>	<b>249</b>	<b>100%</b>

يتبين من الجدول (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس هم من الذكور بنسبة (61%)، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فالغالبية هي من فئة (البكالوريوس) وبنسبة (85.1%)، أما متغير المسمى الوظيفي فقد جاءت الغالبية من فئة معلم، وبنسبة (62.7%)، في حين جاءت فئة سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة (41%)، وذلك بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة وأبعادهما:

لقد تم احتساب التقدير اللفظي لمتغيري الدراسة وأبعادهما وفقراتها وفقاً للجدول (9).

#### جدول (9): كيفية احتساب التقدير اللفظي لمتغيري الدراسة وأبعادهما وفقراتها

مستوى الممارسة أو التحقق	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة المئوية	إذا كان المتوسط
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	أقل من 36%	أقل من 1.8
ضعيف	غير موافق	من 36% - أقل من 52%	من 1.8 - أقل من 2.6
متوسط	محايد	من 52% وأقل من 68%	من 2.6 - أقل من 3.4
عال	موافق	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
عال جداً	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

ولتحقيق الأهداف المعرفية للدراسة، تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، وذلك على النحو الآتي:  
نتائج مستوى تحقق الميزة التنافسية:

للتعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (10).

#### جدول (10): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تحقق للميزة التنافسية

الرقم	الترتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق
1	2	التكلفة المنخفضة	2.75	0.87	55.0%	متوسط
2	3	جودة الخدمة	2.75	1.07	54.9%	متوسط
3	1	الإبداع والابتكار	2.78	1.02	55.7%	متوسط
		تحقيق الميزة التنافسية	2.76	0.91	55.2%	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن متوسط تحقق الميزة التنافسية في المدارس محل الدراسة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76)، وانحراف معياري قدره (0.91)، وبنسبة بلغت (55.2%)، وهذا يشير إلى أن اهتمام المدارس محل الدراسة بممارسة أبعاد الميزة التنافسية متوسط، وقريب من الضعيف، مما يتطلب تكثيف الجهود لقيادة المدارس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والاهتمام على مستوى كل بعد من أبعادها المتمثلة بجودة الخدمة، والتكلفة المنخفضة، والإبداع والابتكار، وذلك لضمان الاسهام في تحقيق ميزة تنافسية للمدارس محل الدراسة.

كما تبين من الجدول (10) أن بعد "الإبداع والابتكار" جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى تحقق الميزة التنافسية وبمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.78)، وانحراف معياري قدره (1.02)، وبنسبة بلغت (55.7%)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة يرى أن المدرسة محل الدراسة تدعم الإبداع والابتكار، وتعطيه الأولوية مقارنة ببُعدي الجودة والتكلفة، وجاء بعد "جودة الخدمة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري قدره (1.07)، وبنسبة بلغت (54.9%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يرى أن المدارس محل الدراسة لا تعطى الاهتمام الكافي بجودة الخدمة، وقد يعود ذلك إلى ضعف تدريب وتأهيل العاملين في المدارس محل الدراسة بأهمية جودة الخدمة، ووضعه في أدنى سلم أولوياتها قد يحسب عليها، كون جودة الخدمة يجب وضعها على رأس سلم الأولويات؛ لأنها أهم عوامل نجاح أو فشل المدارس، كما تبين من الجدول (10) أن بعد التكلفة المنخفضة جاء في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.75)، وانحراف معياري قدره (0.87)، وبنسبة بلغت (55.0%).

#### نتائج مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في رياض ومدارس النهضة الحديثة، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والجدول (11) يوضح ذلك.

#### جدول (11): التحليل الوصفي لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة

مستوى الممارسة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	الرتبة	الترتيب
متوسط	56.5%	1.06	2.82	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	3	1
متوسط	54.3%	1.12	2.72	التحسين المستمر	6	2
متوسط	55.9%	1.20	2.79	التركيز على المستفيد	4	3
متوسط	56.5%	0.94	2.82	مشاركة العاملين	1	4
متوسط	54.2%	0.97	2.71	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	7	5

متوسط	56.5%	1.01	2.82	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	2	6
متوسط	54.6%	1.01	2.73	التركيز على العملية التربوية والتعليمية	5	7
<b>متوسط</b>	<b>55.5%</b>	<b>0.94</b>	<b>2.77</b>	<b>متوسط إدارة الجودة الشاملة</b>		

يتضح من الجدول (11) أن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدارس محل الدراسة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77)، وبانحراف معياري قدره (0.94)، ونسبة بلغت (55.5%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافق على وجود ممارسة متوسطة قريبة إلى الضعيفة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس محل الدراسة، وقد تعود هذه النتيجة إلى ضعف الوعي لدى إدارة المدارس بالمنافسة الشديدة من قبل المدارس المنافسة، وحرص تلك المدارس على الحصول على شهادة الجودة، مما أدى إلى عدم اهتمام المدارس محل الدراسة بالشكل المطلوب بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى ضعف إدراك إدارة المدارس بأهمية تحسين جودة أداء المدارس في جميع مجالاتها وأنشطتها كبعد من أبعاد الميزة التنافسية.

كما تبين من الجدول (11) أن بعد "مشاركة العاملين" جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.82) وبانحراف معياري قدره (0.94)، ونسبة بلغت (56.5%)، وقد يعود ذلك إلى أن إدارة المدارس لديها إدراك بأهمية مشاركة العاملين، أكثر من إدراكها بأهمية بقية الأبعاد، على أساس أن العاملين، لاسيما المعلمين منهم هم أكثر ارتباطاً بالواقع، ومعرفة باحتياجات الطلبة، في حين جاء بعد "اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق" في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.71)، وبانحراف معياري قدره (0.97)؛ ونسبة بلغت (54.2%)، وقد يعود ذلك إلى ضعف إدراك إدارة المدارس محل الدراسة بأهمية توفير المعلومات والبيانات بناءً على الحقائق في اتخاذ قرارات ناجحة، كما قد يعود ذلك إلى عدم وجود نظام معلومات شامل لإدارة الجودة الشاملة في المدارس.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة"، والجدول (12) يوضح ذلك.



## جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية				
T - Test		الخطأ المعياري	المعاملات ( $\beta$ )	
الدلالة المحسوبة	القيمة المحسوبة			
0.001	4.570	0.077	0.354	الحد الثابت
0.001	32.782	0.026	0.868	إدارة الجودة الشاملة
0.902				معامل الارتباط (R)
0.813				معامل التحديد ( $R^2$ )
1074.651			إحصائية اختبار (F)	اختبار - ف (F-test)
0.001			دلالة اختبار (F)	

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة، فقد جاء معامل التحديد  $R^2$  بقيمة (0.813)، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (81.3%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس محل الدراسة؛ مما يشير إلى (81.3%) من الميزة التنافسية المتحققة في المدارس محل الدراسة ناتج من عملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وأن (18.9%) من تحقق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج هذه الدراسة، وما يؤكد دقة هذه النتيجة أن قيمة ف بلغت (1074.651)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من الناحية الإحصائية ذات دلالة قوية.

أما بالنسبة لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد أوضح الجدول (8) وجود دليل إحصائي كافٍ لهذا الأثر فقيمة معامل الانحدار (0.868)، وهذه القيمة تشير إلى أنه عند زيادة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة، يمكن تحقيق زيادة في الميزة التنافسية بنسبة (86.8%) من الدرجة، كما أن قيمة ت بلغت (32.782)، وتشير هذه القيمة إلى أن هذا الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وعليه فقد تم قبول الفرضية الرئيسية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2017، 67)، التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة العزب (2022، 142) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء،

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محسن (2012، 61)، التي وضحت أن هناك أثر متوسط لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية العامة. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة من الفرضية

المتغير التابع: الميزة التنافسية					المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
اختبار - ت (T-test)		العلامة المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري (Std Error)	المعاملات ( $\beta$ )	
الدلالة المحسوبة	القيمة المحسوبة				
.083	1.743	.098	.156	.272	دعم الإدارة العليا
.069	1.825	.120	.172	.313	التحسين المستمر
.203	-1.277-	-.064-	.124	-.158-	التركيز على العميل
.035	2.122	.107	.158	.334	مشاركة العاملين
<.001	3.942	.197	.149	.588	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق
.040	2.063	.119	.170	.350	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
<.001	7.526	.416	.159	1.196	التركيز على العملية التربوية والتعليمية
0.918					معامل الارتباط (R)
0.842					معامل التحديد ( $R^2$ )
0.838					معامل التحديد المعدل
183.595					اختبار - ف (F-test)
0.001					القيمة المحسوبة
					الدلالة المحسوبة

يتضح من الجدول (13) أن الدلالة المحسوبة لاختبار (F) تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) لذلك فإن النموذج المقدر معنوي، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (84.2%)، وهذا يعني أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (84.2%) من التباينات في تحقق الميزة التنافسية، بينما تُعزى

- (15.8%) من التباينات لعوامل أخرى لم تتطرق إليها هذه الدراسة، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يأتي:
- الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة". يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد دعم الإدارة العليا بلغت (0.272) حيث بلغت قيمة اختبار (T) الإحصائية (1.743)، وبدلالة (0.083)، وبما أن دلالة المعامل أكبر من (0.05)، فهذا يدل على عدم وجود أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة يرى أن المدارس محل الدراسة مجتمع متعلم بذاته يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأداء بمستوى جودة عال، ويمكن أن تحقق المدرسة الميزة التنافسية بفعل ممارسات العاملين فيها، وبمعزل عن وجود دعم للإدارة العليا بممارسة إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون السبب في ذلك هو ضعف التنفيذ العملي لممارسات الإدارة العليا في مدارس محل الدراسة فيما يخص مهام الجودة، حيث إن دعم الإدارة العليا في مجال الجودة قد يكون غير فعال.
  - الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة". يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد التحسين المستمر بلغت (0.313) حيث بلغت قيمة اختبار (T) الإحصائية (1.825)، وبدلالة (0.069)، وبما أن دلالة المعامل أكبر من (0.05)، فهذا يدل على عدم وجود أثر للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقد يعود ذلك إلى غياب الوعي لدى قيادة المدارس محل الدراسة بأهمية التحسين المستمر، وضعف نشر هذا المفهوم في أوساط منتسبي المدارس محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة". يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد التركيز على العميل بلغت (-0.158)، كما أن قيمة اختبار (T) الإحصائية (-1.277)، وبدلالة (0.203)، وبما أن دلالة المعامل أكبر من (0.05)؛ فهذا يدل على عدم وجود أثر للتركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة يرى أن التركيز على العميل في المدارس محل الدراسة، والمتمثل في الطالب ليس له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، وأن المدارس تقدم خدماتها الأساسية للطلبة وفق موجبات ومعايير صادرة عن وزارة التربية والتعليم، وأن هذه المعايير تضمن تقديم تلك الخدمات للطلبة بما يلبي حاجاتهم ورغباتهم.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة".
- يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد مشاركة العاملين بلغت (0.334) كما أن قيمة اختبار (T) الإحصائية (2.122)، وبدلالة (0.035)، وبما أن دلالة المعامل أقل من (0.05)، فهذا يدل على وجود أثر إيجابي لمشاركة العاملين في الميزة التنافسية، وهذا يعني أنه بزيادة درجة واحدة في مشاركة العاملين يؤدي إلى زيادة مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة بمقدار (0.334) من الدرجة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة يدرك أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في المدارس محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتقديم الآراء، والمقترحات تجاه مجالات العمل المختلفة، وتطوير الأداء بما يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة".
- يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بلغت (0.588)، كما أن قيمة اختبار (T) الإحصائية (3.942)، وبدلالة (0.01)، وبما أن دلالة المعامل أقل من (0.05): فهذا يدل على وجود أثر إيجابي لاتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أنه بزيادة درجة واحدة في اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق يؤدي إلى زيادة مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة بمقدار (0.588) درجة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مجتمع الدراسة للارتباط بين عملية اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وسلامة السلوك التنظيمي الذي يمارسه العاملون في المدارس؛ كون اتخاذ القرارات في ضوء بيانات ومعلومات شاملة، وكاملة، ودقيقة، وحديثة، يجعل تلك القرارات المتخذة قرارات ذات جودة عالية، وقد تسهم في تحقق الميزة التنافسية، لا سيما أن هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ تلك القرارات.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة".
- يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بلغت (0.350) كما أن قيمة اختبار (T) الإحصائية (2.063)، وبدلالة (0.04)، وبما أن دلالة المعامل أقل من (0.05): فهذا يدل على وجود أثر إيجابي للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أنه بزيادة درجة واحدة في الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، يؤدي إلى زيادة مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة بمقدار (0.350) درجة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك رياض ومدارس النهضة الحديثة لكوادر مؤهلة وذات كفاءة مكنها ذلك من إنجاز غالبية مهامها بصورة صحيحة من المرة الأولى، ودون وجود أخطاء.

الفرضية الفرعية السابعة: التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملية التربوية والتعليمية في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة".

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل بُعد التركيز على العملية التربوية والتعليمية بلغت (1.196) كما أن قيمة اختبار (T) الإحصائية (7.526)، وبدلالة (0.001)، وبما أن دلالة المعامل أقل من (0.05)، فهذا يدل على وجود أثر إيجابي للتركيز على العملية التربوية والتعليمية في تحقق الميزة التنافسية، وهذا يعني أنه بزيادة درجة واحدة في التركيز على العملية التربوية والتعليمية، يؤدي إلى زيادة مستوى تحقق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة بمقدار (1.196) درجة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة يدرك أهمية هذا البعد الذي يُعد الوظيفة الأساسية في المدارس محل الدراسة، وأن تحقيقه والتركيز عليه يساهم في نجاح المدارس، ويساعدها على البقاء والتطور، وذلك من خلال ممارسة العديد من الوسائل والأساليب ومنها: التحسين المستمر في أساليب وأدوات التربية والتعليم، إدخال التكنولوجيا في جميع أنشطة العملية التربوية والتعليمية، الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكثيف واستمرار التدريب والتأهيل لهم، واكسابهم المعارف الجديدة المفيدة، مهارات التعلم الذاتي.

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

### أولاً: الاستنتاجات:

بناء على نتائج هذه الدراسة، تم تقديم الاستنتاجات الآتية:

1. وجود قصور في اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.
2. إن أكثر أبعاد الميزة التنافسية تحققاً في رياض ومدارس النهضة الحديثة هو بُعد الإبداع والابتكار، وأقلها تحققاً هو بُعد جودة الخدمة.
3. وجود قصور في اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة.
4. إن أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ممارسةً في رياض ومدارس النهضة الحديثة بُعد مشاركة العاملين، وأقلها ممارسةً هو بُعد اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
5. وجود قصور في اهتمام رياض ومدارس النهضة بتحقيق بُعد جودة الخدمة.
6. وجود قصور في اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بممارسة بُعد التحسين المستمر.
7. وجود قصور في اهتمام رياض ومدارس النهضة بممارسة بُعد اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
8. يوجد تفاوت في تأثير أبعاد الجودة الشاملة في تحقق الميزة التنافسية، حيث تؤثر أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة في تحقق الميزة التنافسية وهي "مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، التركيز على العملية التربوية والتعليمية"، بينما لا يوجد تأثير لثلاثة أبعاد في تحقق الميزة التنافسية والمثلة في "دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل".
9. أن القصور في رياض ومدارس النهضة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، لا سيما بُعد اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، أدى إلى قصور في تحقق الميزة التنافسية.

### ثانياً: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي قدمتها الدراسة، تم تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.
2. تركيز اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة على تحسين مستوى جودة خدماتها المقدمة لعملائها، لا سيما أنها جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث التحقق.

3. ضرورة اهتمام رياض ومدارس النهضة بممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة.
4. زيادة اهتمام رياض ومدارس النهضة الحديثة بممارسة اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، لا سيما أنه جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة.
5. زيادة اهتمام رياض ومدارس النهضة بممارسة التحسين المستمر.
6. زيادة اهتمام رياض ومدارس النهضة بممارسة الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، لا سيما وأنها جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة مقارنة ببقية أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
7. إعطاء اهتمام وتركيز أكبر من قبل رياض ومدارس النهضة الحديثة في ممارسة كل من دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل؛ حتى يكون لها أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: المقترحات:

يمكن تقديم عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية كما يأتي:

1. إجراء دراسة بنفس متغيري الدراسة الحالية في المدارس الأهلية على مستوى أمانة العاصمة.
2. إجراء دراسة حول أثر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة.
3. إجراء دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الحكومية على مستوى أمانة العاصمة".
4. إجراء دراسة بعنوان "مدى تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة".

### المراجع:

- أبو أصبع، على فيصل أحمد يحيى (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية: دراسة تحليلية. *مجلة الجامعة الوطنية*، (13)، 203-237.
- الأسطل، عيسى حامد حسين (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البار، حسين، وليوازدة، فاتح (2019). أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور برج بوعرييج (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
- الحجازي، هيثم علي (2005). *إدارة المعرفة- مدخل نظري*. عمان، الأردن: الأهلية للنشر.
- الحريري، رافدة (2016). *اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد (2017). *أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات* (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحوري، فالح عبد القادر (2008). *تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية على عدد من المستشفيات الخاصة*. *مجلة البصائر*، 21(2)، 141-182.
- الخشالي، شاكر جار الله محمود (2006). *إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الاسكان للتجارة والتمويل*. *مجلة الإداري*، 28(106)، 65-105.
- خليفة، ابتسام سالم (2019). *التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة*. *مجلة كليات التربية*، (15)، 381-404.
- رضوان، وائل وفيق، وعمرى، عاشور أحمد (2020). *المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي*. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 74(74)، 1131-1176.



رمضان، واد عبدالله (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا، تركيا.

شريف، مراد (2017). أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي: نحو التنافسية العالمية، 30-31 ديسمبر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 237-259.

شلفوم، رميساء (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة (رسالة ماجستير). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

شليل، عبداللطيف، ويزيد، قادة (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. مجلة دفاتر اقتصادية، 3(4)، 192-206.

الشهراني، سلمان، والسبيعي، وعبيد (2019). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18(2)، 203-216.

الطائي، علي حسون، سلمان، أحمد فاضل، وفدعوس، عامر (2012). أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 32(1)، 1-35.

طبيب، عبد السلام (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية-(EIM) تبسة (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

عابد، حنان درويش (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(10)، 303-322.

عابدي، عبدالعظيم (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2014). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، 7(16)، 3-49.

- عبد المحسن، توفيق محمد (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- عبيد، وليم (2008). استراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتوم، محمد فوزي علي (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العريقي، منصور محمد (2014)، إدارة الموارد البشرية (ط6)، صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عزالدين، بشرى يحيى أحمد (2019). دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة بنك الاستثمار المالي (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العزب، عماد صالح أحمد (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء (رسالة ماجستير). جامعة آزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن.
- العماري، عبد الكريم علي ناجي (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية (رسالة ماجستير). جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء. اليمن.
- العمري، كوثر، والرزيقية، هاجر خميس سليم (2022). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. المجلة العربية للنشر العلمي، (45)، 199-224.
- عوض، محمد أحمد (2003). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- غانى، زهرة، وبن سعيد، غوتية (2019). أثر الإبداع الإداري في تحقيق التنافسية: دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات بجامعة أدرار أنموذجاً (رسالة ماجستير). جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- فدغوش، مليكة (2018). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة (رسالة ماجستير). جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

الفضل، مؤيد محمد علي، وأنعم محسن (2012). تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية فلسطين، 25(1).

قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مسلم، رامي محمد خليل (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

نطور، بلال (2016). تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري (رسالة ماجستير). جامعة باتنة، الجزائر.

موقع مدارس الرشيد <https://www.rasheed.school/arabic> (2024).

موقع مدارس الأقصى ([/https://alaqsa-schools.com](https://alaqsa-schools.com)) (2024).

موقع وزارة التربية والتعليم اليمنية – صنعاء، 2024م.

Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.

Abimbola, B. O., Oyatoye, E. O., & Oyenuga, O. G. (2020). Total quality management, employee commitment and competitive advantage in Nigerian tertiary institutions. A study of the University of Lagos. *International Journal of Production Management and Engineering*, 8(2), 87-98.

Al-Najjar, F. J. (2016). Social responsibility and its impact on competitive advantage (An applied study on Jordanian telecommunication companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 114-125.

Al-Qudah, K. A. (2012). The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. *Perspectives of Innovations, Economics and Business, PIEB*, 12(3), 59-75.

- Chang, C. H., Lu, C. S., & Lai, P. L. (2022). Examining the drivers of competitive advantage of the international logistics industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(12), 1523-1541.
- Janáková, H., & Zatrochová, P. M. (2015). Creative management and innovation in Europe automotive dimension. In *4<sup>th</sup> International Scientific Forum, ISF 2015* (p. 91).
- Munizu, M. (2013). The Impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 184-197.
- Naliaka, V. W., & Namusonge, G. S. (2015). Role of inventory management on competitive advantage among manufacturing firms in Kenya: A case study of Unga Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 87-104.
- Shared, H. A. (2019). The Role of the Blue Ocean Strategy in Achieving a Competitive Advantage: An Empirical Study on Al-Rajhi Bank–KSA. *International Review of Management and Business Research*, 8(2).