

**ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز**

**لمؤسسات التعليم العالي الكويتية**

**إعداد**

**الدكتور/مبارك عبدالله الخشاب**

**مدير مساعد في ثانوية عبد الله العتيبي**

**وزارة التربية – دولة الكويت**

**١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م**

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، شمل مجتمع الدراسة مؤسسات التعليم العالي الكويتية، أما العينة فتكونت من (٤٠٠) مستجيباً من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وكانت بدرجة متوسطة. وقد تبين أن تبني ثقافة الجودة الشاملة يساعد العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح، ويؤدي كذلك إلى تقديم خدمات تعليمية ذات مزايا فريدة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغيري الجنس، المؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية الأعلى (أكثر من ٤٦ سنة). وأوصت الدراسة بتحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

## مفتاح الكلمات:

ثقافة الجودة الشاملة، الأداء المتميز، مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

**Abstract:**

The study aims to identify the relationship between total quality culture and excellence performance. The study population included Kuwaiti higher education institutions, while the sample consisted of (400) respondents from faculty members in these institutions. The study concluded that there is a relationship between the culture of total quality and outstanding performance in Kuwaiti higher education institutions and it was of a moderate degree. It was found that adopting a culture of total quality helps the university employees to perform their duties and responsibilities correctly, and also leads to providing educational services with unique advantages, The results also showed that there were no statistically significant differences for the mean of the responses of the members of the study sample from the members of the teaching staff in Kuwaiti higher education institutions about the culture of comprehensive quality and outstanding performance attributable to gender variables, the educational qualification, while it was found that there were statistically significant differences for the mean of the answers of the members of the study sample attributed For the age variable and in favor of the higher age group (over 46 years). The study recommended motivating workers in Kuwaiti higher education institutions to apply modern concepts in quality systems and total quality management.

**Key words:**

Total Quality Culture, excellence Performance, Kuwaiti Higher Education Institutions.

## مقدمة:

تؤدي مؤسسات التعليم العالي اليوم العديد من الوظائف الحيوية والفاعلة في المجتمع، إذ تسهم في صياغة وتشكيل الأفكار، وتحديث المجتمعات، وترتبط جسور المعرفة بين الإنسان المتعلم والمجتمع، فمؤسسات التعليم العالي لم يعد عملها محصوراً في إطار الجهد الأكاديمي الذي يؤديه أعضاء الهيئة التدريسية فحسب، بل أخذت على عاتقها نقل المجتمعات من حالة التبعية والتخلف الفكري إلى مرحلة الاستقلالية والنهوض في عمليات التنمية والبناء، ورفد المجتمعات بالكفاءات العلمية والخبرات الفنية المؤهلة للمساهمة في حركة التنمية والتحديث.

وفي الآونة الأخيرة شهد قطاع الخدمات التعليمية الجامعية الكثير من التطورات، فقد أخذ الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات التعليمية الجامعية بالتعاظم أكثر فأكثر نظراً لارتباطه بحياة الناس والمجتمع، وهذا كان له انعكاسات كبيرة على قدرات مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي على نمو وتطور المجتمع.

وقد أثبتت الأبحاث والدراسات التي تناولت الجوانب الإدارية الحديثة أن المؤسسات لا تستطيع أن أعمالها بعيداً عن التأثيرات التي تحدثها بيئتها المحيطة بها، وأنه يصعب القيام بفصل هذه المؤسسات عنها باعتبارها جزء من هذه البيئة الدائمة التفاعل معها، خاصة وأنها تعتبر نظام مفتوح يعتمد على البيئة المحيطة لتحقيق النجاح والنمو والاستمرار والبقاء (جواد، ٢٠١٩، ص ١١).

لذلك فإن استجابة المؤسسات وتكيفها مع المتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية يعتبر من أهم الأهداف التي تحاول الإدارة فهمها ودراستها وتحليلها من أجل رسم الخطوات والمسارات المستقبلية لعمل هذه المؤسسات التي تتميز كل منها بوجود بيئة تنظيمية خاصة بها يؤدي التعامل معها إلى تحسين مستويات الأداء وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية (Thompson & Strickland, 2018, p: 331).

وموضوع ثقافة الجودة الشاملة يُعد ركيزة مهمة وأساسية لتحسين مستويات الأداء في مؤسسات التعليم العالي، كما يساعد على لعب دور حيوي في تعزيز قيم معتقدات العاملين فيها وسلوكياتهم، أثناء توجهاتها لتطبيق مفاهيم الإدارة المعاصرة، كذلك فإن ثقافة الجودة الشاملة تمثل المحرك الرئيس لعمليات هذه المؤسسات وتعد العصب والشریان لها.

إن إدارة مؤسسات التعليم العالي لم تعد أسلوباً تقليدياً وأمر ممكن في ضوء تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها، لذلك تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى الاستفادة من التطورات المرتبطة بثقافة الجودة الشاملة، سيما أن القرن الحالي يوصف بأنه عصر الجودة الملئ بالتطورات التي تفرض عليها الاستجابة لها، فإدارة هذه المؤسسات مطلوب منها مواجهة التحديات التي تواجهها في البيئة المحيطة، وهذا ما جعلها بأمس الحاجة إلى وجود الإدارات الإدارية الواعية والمرنة، والمبدعة، والقدرة على إحداث تكيف بيئي مع كافة متغيراتها ومنها التغيرات في ثقافة الجودة الشاملة، ومعالجة أوجه القصور في إمكانياتها الإدارية والمالية ورفع مستويات الأداء في الخدمات التعليمية التي تقدمها للوصول إلى النجاح والتميز وبما يساعد على زيادة التقدم والرقي الذي تحاول الوصول إليه.

وهذا ألزم مؤسسات التعليم العالي على إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية، وبالتالي لابد من تركيز جل إهتمامها على نوعية العاملين لديها، ومستوى أداءهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم.

ويتحقق الأداء المتميز بالإعتماد الكبير على ثقافة الجودة الشاملة، إذ أن التوصل إلى مستويات الأداء المتميز يستدعي قيام مؤسسات التعليم العالي وبشكل مستمر بإتباع أساليب إدارية حديثة ترتقي بمستوى الأداء، ويؤكد على قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التي تنشأ على احتياجات وتوقعات الطلبة، إذ إن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز وأن من أهم من

موقوفاته تعود إلى عدم تبني ثقافة الجودة الشاملة الملائمة التي تسهم في تحسين مستويات الأداء (Rothstein, 2016, p: 64).

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تستند على أساس بيان العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وكذلك في كونها تسهم في التأكيد على ضرورة تعزيز التوجهات نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في بيئة الكويت التعليمية، وبشكل يمكن أن تستفيد منه لتطوير ممارستها للعملية الإدارية والتي تنعكس على الأداء التعليمي.

ولأن موضوع ثقافة الجودة الشاملة يرتبط بالأداء المتميز، فإن هذا كان بمثابة الدافع عند الباحث للقيام باختيار هذه الدراسة، لتوسيع المعرفة بالجوانب التي ترتبط بمتغيري الدراسة ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مقرونة بدوافع ذاتية بإضافة أساليب جديدة إلى دراسة أهمية تبني ثقافة الجودة الشاملة للعمل في مجال التعليم العالي في ظل توسع الأبحاث وتعدد وتنوع الجهات التي تقوم بتطبيقها.

ومن أجل تحقيق تلك الجوانب فستجبه الدراسة في الجانب النظري إلى القيام بدراسة موضوع ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز إلى جانب تناولها الموضوع من خلال دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

### مشكلة الدراسة

تعيش مؤسسات التعليم العالي تحديات معاصرة، أفرزتها العولمة، وتقنيات الإتصالات والمعلومات أدت إلى بروز مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة، تركز على إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها من المفاهيم، التي شكلت تحدي حقيقي يواجه هذه المؤسسات خلال تنفيذ عملياتها، والوفاء بالتزاماتها المختلفة، هو التغيرات الجذرية والمتسارعة في عوامل البيئة الخارجية بما في ذلك التطور الهائل في المفاهيم الإدارية والذي يكون له انعكاس على الأداء، لذا فإنها تسعى إلى تطوير أنظمتها وعملياتها المختلفة لتطوير خدماتها التعليمية، خصوصاً

أنها تتجدد وتتغير حسب ظروف البيئة الخارجية المحيطة، مما يلقي على عاتق هذه المؤسسات مسؤولية في الإبداع والإبتكار، وإعتماد أحدث الأساليب والمفاهيم الإدارية، وذلك نظراً لأهميتها في مواجهة متطلبات وظروف هذه البيئة المتغيرة.

وتشير الأبحاث والدراسات ومنها دراسة (Rothstein, 2016) إلى أن المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تستفيد من والنماذج الإدارية الحديثة وأساليبها مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها، لكي تبقى لديها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ويتطلب منها أيضا القيام بمعالجة أوجه الضعف والقصور في إمكانياتها من أجل تحقيق النجاح المتميز الذي يسهم بتقدمها.

لذلك باتت مؤسسات التعليم العالي الكويتية تسعى لتحقيق أهدافها وغاياتها، إذ يعتبر الهدف المشترك لهذه المؤسسات النهوض بمستوى التعليم العالي بالدولة، لذلك جاءت الفكرة الأساسية لهذه الدراسة من اقتناع الباحث بضرورة القيام بإجراء الدراسات في هذه المؤسسات، وتحديدًا في الجامعات الرسمية والخاصة لما يلقي على عاتق هذه المؤسسات من المسؤولية الكبيرة لإعداد الجيل المستقبلي الواعد، لذلك يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات والظروف المتعلقة بثقافة الجودة الشاملة التي أصبحت لغة العصر المساعدة لهذه المؤسسات على انجاز الأهداف التي تقع على عاتقها باقتدار.

وقد تم إجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية تكونت من حوالي (٥٠) مستجيب تم اختيارهم بالطريقة الميسرة وسؤالهم عن العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ومدى حاجة هذه المؤسسات إلى التعامل مع ثقافة الجودة الشاملة لتحسين الأداء، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي أن (٨٥%) من المستجيبين، أكدوا على هناك علاقة قوية بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء التعليمي المتميز في مؤسسات التعليم العالي

الكويتية، إذ أن هذه المؤسسات ستكون في مواجهة المنافسة الشديدة ذات الامتداد الواسع، الأمر الذي حدا بالباحث إلى محاولة التعرف على هذه العلاقة.

#### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي؟

#### أهمية الدراسة

أصبحت ثقافة الجودة الشاملة لغة العصر التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف اختصاصاتها لمواجهة الظروف والبيئات المتغيرة، مما تبرز أهمية الربط فيما بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، لذلك فإن أهمية الدراسة تبرز بالنقاط الآتية:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه هذه الدراسة حول العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، مما يعطي إطاراً مفاهيمياً لها ومنهجية دراستها.

**ثانياً: الأهمية العملية:** تأتي هذه الأهمية من إمكانية استفادة مؤسسات التعليم العالي الكويتية مما يؤمل أن تتوصل إليه نتائج الدراسة حول أهمية الربط بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، كما يؤمل أن تدفع لزيادة الوعي لدى هذه المؤسسات بأهمية ثقافة الجودة الشاملة، وبالتالي التعرف على



علاقتها بالأداء المتميز، إضافة إلى إمكانية استفادة الإدارة العليا وأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها في معرفة هذه العلاقة والسعي إلى تطبيق الجوانب الايجابية المؤمل التوصل إليها.

### مصطلحات الدراسة

**ثقافة الجودة الشاملة:** هي الثقافة التي تقصد مؤسسات التعليم العالي الكويتية تبنيتها بواسطة التعلّم والبرامج التدريبية، فهي قيم وأخلاق وحوافز ونمط قرار وطرق مميزة يمكن من خلالها تصميم الخدمات التعليمية التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق النجاح على المدى البعيد، وهي تركز الاهتمام على المستفيدين من خدماتها التعليمية وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى والتفاني في العمل واحترام الآخرين والصدق في التعامل.

**الأداء المتميز:** هو تفوق مؤسسات التعليم العالي الكويتية باستمرار بتقديم أفضل الخدمات التعليمية والارتباط مع المستفيدين منها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل لتحقيق أهدافها وغاياتها. **مؤسسات التعليم العالي الكويتية:** هي الكليات والمعاهد والجامعات الرسمية والخاصة الكويتية التي تقدم خدمات التعليم العالي لما بعد المدرسة لأفراد المجتمع الكويتي.

### حدود الدراسة

- ١- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين الأول من شهر يناير ٢٠٢٠ - وحتى نهاية شهر شباط, ٢٠٢٠
- ٢- **الحدود المكانية:** مؤسسات التعليم العلي الكويتية.
- ٣- **الحدود البشرية:** أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

### منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي بهدف التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

## مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الكويتية، والمكونة من الجامعات الرسمية والخاصة في دولة الكويت وهي: (جامعة الكويت، جامعة جابر الأحمد، الجامعة الأمريكية في الكويت، جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الشرق الأوسط الأمريكية، الجامعة العربية المفتوحة- فرع الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)، أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تكونت من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات. وقد تم توزيع (٤٠٠) استبانة بالطريقة العشوائية البسيطة.

## أداة الدراسة

تم تصميم استبانة مكونة من قسمين، هما:

**القسم الأول:** وخصص للتعرف على البيانات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العلي الكويتية، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

**القسم الثاني:** واشتمل على بعض العبارات ذات العلاقة بالجوانب الخاصة بثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، واستخدم الباحث مقياس ثلاثي (موافق ٣ علامات، محايد علامتان، غير موافق علامة واحدة)، وتم تقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = 1 - 3 = 0,66$$

$$\text{المدى الأول: } 1,66 = 0,66 + 1$$

$$\text{المدى الثاني: } 2,33 = 0,66 + 1,66$$

$$\text{المدى الثالث: } 3 = 0,66 + 2,33$$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

- ١- أقل من أو يساوي (١,٦٦) مؤشراً منخفضاً.
- ٢- أكبر أو يساوي (١,٦٧) واقل من أو تساوي (٢,٣٣) مؤشراً متوسطاً.
- ٣- أكبر من أو يساوي (٢,٣٤) مؤشراً مرتفعاً.

#### صدق أداة الدراسة

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق بهدف التأكد من مصداقية أداة الدراسة والثقة في نتائج الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والأساتذة في الجامعات الكويتية للحكم على مدى صدقها الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

#### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ( كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha ) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة وقد بلغت (٨٩,١ %) وهي نسبة ذات اعتمادية مرتفعة.

#### أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

**أولاً: البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي اعتمد عليها الباحث من خلال تصميم استبانة جرى تطويرها لخدمة موضوع الدراسة الحالية.

**ثانياً: البيانات الثانوية:** وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى ومن المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات السابقة، وتتمثل هذه البيانات في كتب الإدارة والمواد العلمية الدوريات المتخصصة والنشرات رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه وخاصة التي تبحث في ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

### المعالجة الإحصائية

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

- ١- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية والرتبة لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العلي الكويتية على فقرات الاستبانة ككل.
- ٢- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العلي الكويتية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

### الدراسات السابقة

تناولت دراسة (العضاضي، ٢٠١٢) المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العلي السعودية، وبينت نتائجها عدم وجود القناعة الكافية لدى القيادات الأكاديمية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وان هناك غموض يكتنف السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق هذه المبادئ، وتبين ضعف الحوافز المالية والمعنوية في مؤسسات التعليم العلي السعودية.

وهدف دراسة بروش وبركان ( ٢٠١٢ ) إلى بيان أهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العلي الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة منها غياب ثقافة الجودة في التعليم العلي، وقلة مستويات التطوير والتدريب للأفراد القائمين على نظام ضمان الجودة، وعدم توافر الإمكانيات سواء المادية أو التنظيمية التي تساعد على التعامل بشكل فعال مع نظام ضمان الجودة، إضافة إلى المقاومة التي تظهر من بعض العاملين في المؤسسة.

هدفت دراسة مافوداز ونقولوب (Mavodaz & Ngulube, 2013) إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العلي في نيويورك، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والنوعي

ومن خلال أداتي الاستبانة والملاحظة المباشرة وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (٢٨) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية متروبوليتان، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في نيويورك جاءت بدرجة متوسطة. وتبين وجود ضعف في فهم كيفية واليات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الكلية، وتبين وجود حاجة لدى مؤسسات التعليم العالي في نيويورك إلى تطوير السياسات المتعلقة بالاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في عمليات إدارة المعرفة تمكين العاملين والتعاون في مجالات تطبيق إدارة المعرفة.

وتناولت دراسة (رقاد، ٢٠١٤) تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، وأظهرت النتائج أن درجة موافقة عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة على وجود تحديات خارجية وداخلية تفرض على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تطبيق نظام الجودة خصوصاً فيما يتعلق بحاجتها إلى تحسين فعالية هذه المؤسسات.

هدفت دراسة (المطيري، ٢٠١٥) إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عينة المكونة من (٧٦٧) معلم ومعلمة بالأسلوب العشوائي البسيط، وبينت النتائج أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بمستوى مرتفع.

هدفت دراسة بلورما (Bolormaa, 2015) إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في منغوليا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي والملاحظة المباشرة وحسب المقياس المعد من قبل كولارني وفريزرز (Kolarena & Fraser, 2004) وبعد العودة إلى الوثائق والسجلات المتوافرة في مؤسسات التعليم العالي في منغوليا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في منغوليا جاءت بالمركز الأول وهو أدنى مستوى في إدارة المعرفة.

وقدمت دراسة (البواليز، ٢٠١٦) تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التطويري من خلال تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، ومن ثم توزيعها على عينة مكونة من (٦٢٩) مديراً ومديرة مدرسة حكومية في الأردن، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من قبل مديري ومديرات المدارس كانت بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة (مسلم، ٢٠١٨) إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٩٨) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن كانت بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة .

هدفت دراسة (لأفي، ٢٠١٨) إلى معرفة درجة ممارسة متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية قوامها (٣٨٥) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية جاءت بدرجة متوسطة. وتبين وجود فروق في درجة ممارسة معايير التمكين المهني

تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة الأعلى (أكثر من ١٠ سنوات)، كما تبين عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغيرات (الكلية والجنس).

### التعليق على الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية

من خلال الدراسة المتأنيبة للدراسات السابقة، نجد أهمية وجود علاقة بين ثقافة الجودة الشاملة وبين غيرها من المتغيرات التي اعتمدها كل دراسة بشكل عام، وكذلك وجود أهمية ثقافة الجودة الشاملة ومنها الأداء المتميز والنتائج المترتبة عليها والتي من الصعب تجنب تبني هذه الثقافة.

كما أن الدراسات والأبحاث السابقة التي قام الباحث بمطالعتها تؤكد وجود نقص في الدراسات حول ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، كموضوع من أهم المواضيع الفلسفية الملموسة عمليا، والتي تعتبر موضوع الساعة، فان هذه الدراسة تأمل أن تعالج إشكالية من الأمور الجوهرية في العمل الإداري ما يتعلق بثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

لذلك تشكل الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع ثقافة الجودة الشاملة وعلاقته بالأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، بأنها سوف تركز على تلك العلاقة بشكل مباشر، كما ستبين مدى حاجة هذه المؤسسات إلى تبني ثقافة الجودة الشاملة المناسبة للوصول إلى الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات.

### ثقافة الجودة الشاملة

تعد الثقافة واحد من الظواهر التي تنال أهمية كبيرة في التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، حيث أن الإنسان يكتسبها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، وهي تسهم بتزويدهم بقدرات على تحقيق الاتصال والنفاهم فيما بينهم، وتمنحهم الأدوار التي تمكنهم من أدائها داخل المؤسسات التي يعملون بها، وبما أن المؤسسات تمثل جزءا من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه،

فإن ثقافة المؤسسة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، والتي ينعكس تأثيرها على كافة وتؤثر في طريقة اتخاذ القرارات وكذلك على أنماط سلوكهم واتجاهاتهم. لهذا يحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمامات كبيرة، على اعتبار أن الثقافة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها (أبو بكر، ٢٠١٥، ص ١٢٩).

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها قيم ومفاهيم ومعتقدات وأعراف وقواعد سلوك وأساليب تفكير يشترك بنكوبنها الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة ويتقاسمونها بينهم، ويتم تعليمها وتوارثها ونقلها منهم إلى الأفراد الجدد (العميان، ٢٠١٢، ص ٣١١).

ويؤكد (جودة، ٢٠١٤، ص ٤٨) على أن التغيرات التي تحدث في بيئة المحيطة تستوجب تغيير ثقافة المؤسسة التقليدية إلى ثقافة قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة لتصبح مواكبة لمتطلباتها، فهي تؤسس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تتضمن الكثير من الجوانب التي تشمل عليها ثقافة الجودة الشاملة، منها: الاهتمام بالمستفيدين من خدمات المؤسسة، والتفاني والإخلاص في العمل، وأداء العمل بشكل جيد منذ الخطوة الأولى، واحترام الآخرين، والصدق في التعامل معهم، واعتبار أن الخطأ فرصة للتطوير، والتميز هو النهج الذي يجب إتباعه.

وتعرف ثقافة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها العاملين بالمؤسسة والتي تحدد مدى توافق أو تعارض سلوكهم مع متطلبات الجودة، ويتم تكوين تلك القيم والمعتقدات من خلال الأحداث التي يعيشها الأفراد العاملون معاً خلال سنوات عملهم بالمؤسسة وتوجه ممارساتهم اليومية أثناء تعاملهم مع المتطلبات التي تحددها الإدارة لتحقيق الجودة ( Repka, 2011, p: 692).

ويشير (شعبان، ٢٠١٩) إلى أنه ومن أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ينبغي بذل الجهود والمحاولات لإيجاد الفهم الواسع لها بأن تتوفر مجموعة من الصفات منها أن تسود فلسفة مشاركة الإدارة العليا، والاهتمام بالعنصر البشري، وإتباع سياسة تقدير ومكافأة



الأفراد، وان تكون معززة بنظام قيمي قوي، ومعايير أداء مرتفعة، من خلال عناصر ثقافة الجودة الشاملة التي تتمثل بالآتي:

**أولاً: قيم الجودة:** تشتمل العمليات الإدارية أو تحمل قيم وتصورات واضعها، وهذه العمليات معززة بقيم ومبادئ خالدة تقود وتوجه المؤسسة، وتوضح بعمق معتقداتها الأساسية، وتطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين وتحكم تصرفاتهم وتمثل قناعات تتعكس على تصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر مختلف أعضائها، وإذا كانت العمليات الإدارية خالية من هذه القيم فسيكون هناك تناقضاً واضحاً عند دراستها على مدى فترات زمنية طويلة، بل قد يتشكل لدى المؤسسة اغتراباً وفجوة قيمية بين ما تطرحه إدارتها العليا كتصورات نظرية وما تعمل عليه مستوياتها المختلفة كمفردات وسلوكيات يومية (الغالي وإدريس، ٢٠١٩).

**ثانياً: الأخلاق:** أصبح موضوع الأخلاق موضوعاً حيويًا اليوم ويحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع، حكومات، شعوباً، منظمات أعمال، جامعات وغيرها. إن هذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية على الصعيد الفردي في الوظيفة أو المهنة أو على الصعيد الجماعي وكذلك المؤسسات التعليمية، على اعتبار أنها تمثل مبادئ وقيم يستند إليها المديرين والأفراد لغرض التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ في قراراتهم وتصرفاتهم، وهي مجموعة من الضوابط والقيم المحددة التي تحكم الفرد والمجتمع وترشد سلوكه وتضبط تصرفاته وسلوكياته (العامري والغالي، ٢٠١٧، ص ٧٩).

**ثالثاً: الحوافز:** الحافز هو الوسيلة أو الشيء الذي يمكن عن طريقه إشباع الحاجات الإنسانية، ويتمثل بالمؤثر الذي يدفع الفرد ليؤدي عملاً معيناً في وقت محدد، والحافز هو مؤثر ومحرك للسلوك مصوراً إياه كقوة تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين، وبالتالي فإن الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والذي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك

معين، وأدائه أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه (السلمي، ٢٠١١، ص ٢١٣).

**رابعا: نمط القرارات:** تحظى القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المؤسسات، وتشكل القرارات أحد أهم المرتكزات الأساسية لنجاح الأعمال التي تؤديها المؤسسات أو فشلها، لذلك فهو مهمة من المهمات الأساسية التي تمارسها الإدارة العليا، فاتخاذ القرارات تعني قيام الإدارة باعتماد أحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة للوصول إلى أفضلها وتقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف (كنعان، ٢٠١٦، ص ٢٣).

ويرى الباحث أن ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية تمثل احد المتطلبات الأساسية التي ينبغي توفيرها عند تطبيق برامج الجودة فيها، لما لها من تأثير كبير في تحقيق النجاح الذي يمكن أن تحققه تلك البرامج عند تطبيقها بشكل سليم يدعم نجاح المؤسسة، في حين أنه إذا لم تتوفر ثقافة الجودة الشاملة وكانت القيم والمعتقدات والأعراف مقاومة لهذه البرامج سوف تحول دون تحقيق النجاح المنشود.

#### الأداء المتميز

لقد وجدت اجتهادات عديدة في أدبيات الإدارة والتنظيم حول شكل المؤسسة المتميزة والتي تتطلبه ظروف العمل في القرن الحادي والعشرين، وكل اجتهاد منها يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل، فالبعض يسميها مؤسسة التعلم أو المؤسسة عالية الانجاز أو المؤسسة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة... الخ، إلا إنها تتفق في كونها تسعى لتحديد المؤسسة المتميزة، لذلك يمكن استخدام مفهوم " المؤسسة المتميزة " لمصطلح عام يشير إلى كل هذه الاجتهادات (Cobb, 2013, P: 1). وعرف " التميز " بأنه ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج. كما يعرف التميز بأنه عمل الشئ بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحترافية والتفوق والتصنيف الأول، فهو

طريقة لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا المستفيدين، والعاملين في المؤسسات ( Kanji, 2011, P:2).

يمثل التميز مرحلة متقدمة من مراحل الإجابة في الأعمال والأداء الفاعل المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، والذي يتضمن التركيز على تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وكذلك الإدارة بالحقائق والمعلومات وتطوير عمليات المؤسسة الداخلية وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر وبناء الشراكات الإستراتيجية من اجل ابتكار وبناء مؤسسات ناجحة، لأن التميز هو التفوق الكلي للمؤسسة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات والارتباط مع جمهور المتعاملين معها بعلاقات تفاعلية، لذلك أصبح التميز التنظيمي في الإدارة أحد أدوات لتحقيق أهداف المؤسسات (درويش، ٢٠١٦، ص ١٦٢).

لذلك فان الأداء المتميز يعتبر مفهوم من المفاهيم التنظيمية الهامة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين من خلال الكتب والدراسات التي ناقشت النتائج الايجابية والتميز المؤسسي ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بهذا المفهوم. فالأداء المتميز ظهر له عدة مفاهيم، أحدها أنه أسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين أهداف المؤسسة وزيادة نجاح المؤسسة في الأمد البعيد، ومنها أيضا أن الأداء المتميز هو عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية المعتمدة على المبادئ العلمية والالتزامات العالية بثقافة الجودة الشاملة (Dalrymple, 2009, P: 139).

وينظر إلى الأداء المتميز على أنه قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات العاملة بمجالها (الضلاعين، ٢٠١٠، ص ٧١).

وعرف الأداء المتميز بأنه تعظيم الفاعلية التنظيمية والاستدامة فيها، عن طريق من ذات الأفراد والعمل والنظم مع إستراتيجية المؤسسة والتأكيد من سلامة وإدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ الأعمال في المؤسسة (Macmillan & Tampoe, 2015).

ويرى الباحث أن الأداء المتميز هو أسلوب منظم تسعى مؤسسات التعليم العالي الكويتية إلى استخدامه من أجل القيام بعملها بالصورة المثلى من خلال تركيز طاقاتها، لتحقيق الأداء المتفوق والأفضل لموظفيها وتقديم خدمة مميزة لمتلقي الخدمة التعليمية، وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها للإستجابة للتغيرات الإقتصادية، وتغيير وتطوير نظام العمل بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، مع تحديد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في الأنظمة السائدة في هذه المؤسسات.

#### العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز

إن المؤسسات التعليمية الرائدة في تطبيق ثقافة الجودة الشاملة تسعى لخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم التي يؤدونها، فهم يشعرون بحقيقة ملكيتهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحهم في المؤسسة من نجاحها وفشلهم من فشلها. كما تعد ثقافة الجودة الشاملة احد الركائز الأساسية في وصولها إلى الأداء المتميز، وهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين، من أجل التوجه نحو تطبيق ثقافة الجودة الشاملة (Repka, 2011, p: 692).

وتمثل الثقافة محركاً رئيساً للجودة الشاملة فهي تقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، إذ أن ثقافة المؤسسة يجب أن تولى الاهتمام الكافي والعناية الأمثل، فهي عقبة دفعت بمؤسسات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بها، وانسجاماً مع تلك

الأمر بدأت المؤسسات تتخلى عن الأطر والنماذج التقليدية وتتبنى عملية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز (جودة، ٢٠١٤، ص٥٩).

ويرى الباحث أنه كلما انتشرت ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية كلما تحسن مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، كما انه يمكن تحسين فاعلية هذه المؤسسات إذا ما تم إدراك الدور الهام الذي تلعبه ثقافة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا والعاملين بتطبيق برامج الجودة الشاملة. نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: نتائج السؤال الأول: ونصه " ما مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العلي الكويتية" ؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (١) يبين تقديرات العينة والتي كانت على النحو التالي:

#### الجدول (١):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات الاستبانة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	١	يؤدي تبني ثقافة الجودة الشاملة إلى تقديم خدمات تعليمية ذات مزايا فريدة	2.585	.5869	مرتفعة
٩	٢	تهتم الجامعة في ابتكار طرق وأساليب جديدة لخدماتها التعليمية	2.200	.6872	متوسطة
١٧	٣	يؤدي الاهتمام بثقافة الجودة الشاملة إلى التميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء والسمعة الحسنة	1.880	.7539	متوسطة
٤	٤	تسعى الجامعة إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية	2.360	.6802	مرتفعة

متوسطة	.6787	2.040	يؤدي تبني ثقافة الجودة الشاملة إلى تحقيق التميز والتفوق فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية	٥	١١
متوسطة	.6533	2.265	تسهم ثقافة الجودة الشاملة في تحسين نتائج الأعمال وتحقيق النمو المستدام	٦	٨
متوسطة	.6780	1.950	تعزز ثقافة الجودة الشاملة من قدرة الجامعة على تقييم الأعمال ومقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات	٧	١٥
متوسطة	.6742	1.760	يؤدي العاملون وظيفتهم حسب الخطوات والإجراءات التي تحددها الجامعة	٨	١٩
متوسطة	.7292	1.970	تحرص الجامعة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة	٩	١٣
مرتفعة	.6872	2.510	تحرص الجامعة على جمع المعلومات المتعلقة بالآراء والقيم المشتركة للجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية	١٠	٣
متوسطة	.6806	1.845	تكفل ثقافة الجودة الشاملة من نسبة النفقات والهدر في استخدام الموارد المادية للجامعة	١١	١٨
متوسطة	.7250	2.130	يحرص العاملون في الجامعة على تأدية الأعمال الصحيحة من أول مرة	١٢	١٠
متوسطة	.6602	1.965	تساعد ثقافة الجودة الشاملة العاملين في الجامعة على أداء أعمالهم بدقة وبشكل منتظم	١٣	١٤
متوسطة	.6945	1.700	تحفز الجامعة العاملين لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة	١٤	٢٠
متوسطة	.6612	1.930	تسهم ثقافة الجودة الشاملة العاملين في الجامعة على تحقيق الأهداف التعليمية التي يتم تحديدها	١٥	١٦
متوسطة	.6378	2.265	تساعد ثقافة الجودة الشاملة العاملين على تقديم الإقتراحات العلمية والمبدعة لتحقيق أهداف الجامعة	١٦	٧

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	.7226	2.020	تساعد ثقافة الجودة الشاملة العاملين على استخدام المعلومات والمعارف الجديدة لتحقيق أهداف الجامعة	١٧	١٢
مرتفعة	.6757	2.340	يهتم العاملون في تطوير مهاراتهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة بسرعة عالية	١٨	٦
مرتفعة	.6706	2.350	تواكب الجامعة المستجدات المتعلقة بنظم الجودة الشاملة	١٩	٥
مرتفعة	.5148	2.715	يساعد تبني ثقافة الجودة الشاملة العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح	٢٠	١
متوسطة		2.116	الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة		

يبين الجدول (١) أن المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة قد بلغ (٢,١١٦)، وبدرجة متوسطة. وهذا المتوسط يعبر عن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية لثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العلي الكويتية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ما بين (٢,٧١٥-١,٧٠٠)، وأن أهم فقرة من وجهة نظر العينة كانت تلك الواردة في الفقرة ( ٢٠ ) حيث جاءت في المرتبة الأولى وتتص على أنه " يساعد تبني ثقافة الجودة الشاملة العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح " وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١٥)، وانحراف معياري بلغ (٥١٤٨٠)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ( ١٤ ) بالمرتبة الأخيرة وتتص على انه " تحفز الجامعة العاملين لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة " وبمتوسط حسابي (١,٧٠٠)، وانحراف معياري بلغ (٦٩٤٥٠)، وبدرجة متوسطة من الأهمية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي؟

وللتعرف على مدى وجود فروق في استجابات عينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ((One way Anova، حيث تنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أكبر من ٠.٥. والجداول التالية (٢) و (٣) و (٤) تبين النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية:

## ١- الجنس

الجدول (٢): نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في استجابات عينة الدراسة

وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig
الجنس	بين المجموعات	.004	1	.004	.159	٣.٩٢	.819
	داخل المجموعات	16.86	398	.042			
	التباين الكلي	16.87	399				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (٢) أن قيمة F المحسوبة هي (١٥٩.٠) وقيمتها الجدولية (٣,٩٢) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغير الجنس"، وهذا ما تؤكد مستوى المعنوية (٨١٩.٠) وهي أكبر من مستوى المعنوية Sig البالغة ٠,٠٥.



## ٢- العمر

الجدول (٣): نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في استجابات عينة الدراسة

وفقاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig
العمر	بين المجموعات	2.059	2	1.029	11.32	٣.٩٢	.000
	داخل المجموعات	14.81	٣97	.037			
	التباين الكلي	16.87	٣99				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (٣) أن قيمة F المحسوبة هي (١١,٣٢) وقيمتها الجدولية (٣,٩٢) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية الأعلى (أكثر من ٤٦ سنة) "، وهذا ما تؤكد مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية Sig البالغة ٠,٠٥,

## ٣- المؤهل العلمي

الجدول (٤): نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.160	2	.080	.821	٣.٩٢	.411
	داخل المجموعات	16.71	397	.042			
	التباين الكلي	16.87	399				

ينبين من البيانات الواردة بالجدول (٤) أن قيمة F المحسوبة هي (٨٢١.٠) وقيمتها الجدولية (٣,٩٢) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة اقل من القيمة الجدولية ووفقا لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وهذا ما تؤكد مستوى المعنوية (٤١١.٠) وهي أكبر من مستوى المعنوية Sig البالغة ٠,٠٥.

### النتائج

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تصورات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية كان بدرجة متوسطة، وقد تبين أن تبني ثقافة الجودة الشاملة يساعد العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح، ويؤدي كذلك إلى تقديم خدمات تعليمية ذات مزايا فريدة، كما تبين أن الجامعة تحرص على جمع المعلومات المتعلقة بالآراء والقيم المشتركة للجمهور المستفيد من خدماتها التعليمية، لذلك تسعى الجامعة إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية.

وهذه النتائج تعزز من أهمية ثقافة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات التي ينبغي أن تكون مهياً بالقدر اللازم لاستقبال هذا المفهوم وتحقيق الأداء المتميز والنتائج المرجوة منه.

كما أظهرت النتائج ما يلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغير الجنس.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية الأعلى (أكثر من ٤٦ سنة).

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد أهمية ثقافة الجودة الشاملة على اعتبار أنها احد الركائز الأساسية في الأداء المتميز، وهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من اجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الذي باتت فيه ثقافة الجودة تمثل محركاً رئيساً للجودة فهي تعتبر عصب المؤسسات وشريانها، الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها.

## التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- اهتمام مؤسسات التعليم العالي بثقافة الجودة الشاملة لكونها تقود إلى التميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء والسمعة الحسنة.
- ٣- ضرورة تقييد العاملون بواجبات وظيفتهم حسب الخطوات والإجراءات التي تحددها مؤسسات التعليم العالي الكويتية.
- ٤- ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الكويتية على منهج الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في خططها المستقبلية.
- ٥- عقد دورات تعريفية أو تدريبية في إدارة الجودة الشاملة ومعايير ضمان الجودة لتكون ضمن أولويات مؤسسات التعليم العالي الكويتية.
- ٦- ضرورة تبني مفهوم ثقافة الجودة الشاملة ونشره في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وذلك بتركيز الجهود وتخصص الأموال لتعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد بما يتماشى مع المتغيرات الحالية.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، فاتن أحمد (٢٠١٥)، " نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- بروش، زين الدين وبركان، يوسف، (٢٠١٢)، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي ٤-٥ ابريل ٢٠١٢.
- البواليز، واصل (٢٠١٦)، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٩). إدارة الأعمال، منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والطباعة والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٤)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درويش، عبد الكريم (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، منشورات مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- رقاد، صلحية، (٢٠١٤)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- السلمي، علي (٢٠١١)، "الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- شعبان، عبدالله (٢٠١٩)، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الضلاعين، علي، (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الأردنية، ٣٧ (١): ٧١-٩٦.
- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (٢٠١٧)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العضاضي، سعيد بن علي (٢٠١٢)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٥ (٦): ١-٢٢.
- العميان، محمود (٢٠١٢)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠١٩)، "الإدارة الإستراتيجية: من منظور منهجي متكامل"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (٢٠١٦)، "إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لأفي، نايف (٢٠١٨)، درجة ممارسة متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، دراسات، العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٥ (٤): ٥٧-٧٨.
- مسلم، رامي (٢٠١٨)، 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.
- المطيري، عبد الرحمن، (٢٠١٥)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Bolormaa, D. (2015), Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: Case Study from Mongolia. In International Conference on New Horizons in Education, INTE 2014, 25-27 June 2014, Paris, France, Procedia - Social and Behavioral Sciences 12 February 2015, 174 :3633-3640.
- Cobb, C. (2013). From Quality to Business Excellence, ASQ Quality Press.
- Dalrymple, J., (2009). Pers perceives next- generation quality management multinational. TQM magazine, 2, (3) :139-157.
- Kanji, G. (2011). Total Quality Management , Kanji Business Scorecard.
- Macmillan H. & Tampoe, M. (2015), Strategic Management: Process, Concept & Implementation: Oxford University Press.
- Mavodaz, J. & Ngulube, P. (2013), Knowledge management practices at an institution of higher learning: original research. South African Journal of Information Management, 15(1),1-8.

- Repka, M., (2011) ," European Quality Management Practices The Impact of National Culture", The International Journal of Quality & Reliability Management, 18, (6): 692-710.
- Rothstein, R. (2016). Equity and Excellence in American Higher Education, Academy, leadership & organization Development Journal, 92(1) 64-68.
- Thompson, A.A, and Strickland. A. J, (2018), Strategic Management Concepts and Cases, New York: Boston McGraw hill.