

التحقق من وجود الأمراض المميتة لديمينج بجامعة الكويت
من وجهة نظر رؤساء أقسام الكليات

إعداد

د/ مريم أحمد عبدالله المذكور

عضو هيئة تدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية- جامعة الكويت

الملحق الثقافي الكويتي بسفارة دولة الكويت في القاهرة

التحقق من وجود الأمراض المميتة لديمينج بجامعة الكويت

من وجهة نظر رؤساء أقسام الكليات

د/ مريم أحمد عبدالله المذكور*

المقدمة:

مع التقدم العلمي والتكنولوجي ووجود التحديات العالمية المعاصرة تقوم المنظمات بشكل عام على إتباع الأسلوب العلمي المطور في مواجهة هذا التقدم والتحديات واستثمار الموارد البشرية في تقوية الأداء بكفاءة وفاعلية عالية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة التي أصبحت حالياً بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة للفكر الإنساني الحديث هي إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وهذا ما يمكن ملاحظته في الكثير من المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

أما في المجال التربوي فتزداد أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل تزايد دعوات الإصلاح التربوي وذلك لأهميتها في تطوير التعليم والتجديد التربوي، وإن القائمين عليه يسعون إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المؤسسات التعليمية بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية (أحمد، ٢٠١٦). والجودة الشاملة في التعليم شكلت نقلة نوعية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز واعتبار أن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر وتدايعاته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضد في كافة الميادين (الزواوي، ٢٠٠٣).

ويشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة

* - أ/ عمر بن عبدالله المالكي: قائد تربوي -وزارة التعليم

- د/ عثمان بن محمد المنيع: أستاذ مشارك قسم السياسات التربوية -تخصص أصول تربية- كلية التربية -جامعة الملك سعود.

من قبل المختصين، وذلك لأنه يسهم في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة عن طريق رفده بالكوادر المؤهلة علمياً وعملياً ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول. وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها (العساف، ٢٠٠٨).

وتعتبر الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي، حيث تقوم بتنمية الموارد البشرية وبناء قدرات الإنسان المعرفية والثقافية في كافة التخصصات، بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق التنمية ولسد متطلبات سوق العمل الداخلي والخارجي وتحقيق طموحات الوطن حاضراً ومستقبلاً (إدريس، ٢٠١٢).

وبفضل الدور الرائد لرواد الجودة الشاملة في تعرف أسرار النجاح وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وخاصة في التعليم العالي، ومن أشهر رواد الجودة الفيلسوف إدوارد ديمينج الذي استخلص سبعة معوقات مهمة تعوق عملية التحسين أسماها بالأمراض السبعة المميتة وكيف يكون الابتعاد عنها له دور في تحقيق النجاح والتنمية (Edward, 2002)، وكيف أن وجود هذه المعوقات والأمراض كما سماها ديمينج تعد مميتة للمؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها التربوية وبالتالي سقوطها.

مشكلة الدراسة:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمؤسسات بالتكيف مع التغيرات البيئية. مع ضرورة تغيير ثقافتها بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة بتحقيق مستوى الأداء الأفضل (Javier, Antonio & Luis, 2003). ولقد حدد ديمينج سبعة أمراض مميتة من شأنها إن وجدت أن تدمر وجود ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وهذه الأمراض المميتة يجب الانتباه لها من قبل القادة التربويين لأن أثر تواجدها وتطبيقها يؤدي إلى فشل الميدان التربوي خاصة في ظل ما يواجهه من ظروف تفرض عليه أن يطبق فلسفة الجودة وبناء مفهوم الجودة الشاملة التي تشكل حجر الأساس

لاستراتيجيات المستقبل، وخاصة في عصر تزداد فيه المنافسات لتحقيق الأداء المتميز في الخدمات التعليمية، وبتزايد فيه الاهتمام نحو إصلاح مؤسسات التعليم العالي لتحقيق عملية تحسين للجودة دون معوقات تسيطر على سقوطها. لذلك لا بد من التحقق من عدم وجود الأمراض السبعة المميّنة لديمينج والتحرر من الصعوبات والتغلب على المعوقات عن طريق اقتراح الحلول والبدائل لتفاديها مستقبلاً.

وعلى ضوء ما سبق ولما للتعليم العالي أهمية بالغة تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من مدى وجود الأمراض السبعة المميّنة لديمينج لإدارة الجودة الشاملة لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما مدى وجود الأمراض السبعة المميّنة لديمينج لإدارة الجودة الشاملة من منظور رؤساء أقسام الكليات في جامعة الكويت؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في وجود أمراض ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في وجود أمراض ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في وجود أمراض ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الكلية؟

أهداف الدراسة:

- ١- تعرف نظرية إدارة الجودة الشاملة للفيلسوف إدوارد ديمينج.
- ٢- تحقق من مدى وجود الأمراض السبعة المميّنة لديمينج لإدارة الجودة الشاملة من منظور رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت.

أهمية الدراسة:

إن لهذه الدراسة أهمية كبيرة في تنمية وتطوير التعليم العالي في دولة الكويت، كونها محاولة لمعالجة أي معوقات لعملية التحسين وفق إدارة الجودة الشاملة للفيلسوف ديمينج الذي حدد سبعة أمراض مميّنة لا يمكن معها أن تتجح المؤسسات في مهمتها نحو تحسين المخرجات، ولذلك يعتبر موضوع الدراسة من الأمور المهمة التي ترجع لها المؤسسات التعليمية لاستمرارها وبقائها، ويعتبر

التحقق من وجود هذه المعوقات المعرفة من قبل ديمينج بالأمراض السبعة المميتة أحد أهم الشروط التي يجب وضعها بعين الاعتبار لتجنبها وتحقيق الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسات التعليمية وتقديم الخدمات ذات الرسالة النبيلة وتعرف أهم إيجابيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت هذه الدراسة لمحاولة تقديم الوعي التام واقتراح الحلول للقيادات التربوية لتجنب معوقات تحسين الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

الجودة الشاملة في التعليم هو منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، وفلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً ونهجاً ونظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء (قاسم، ٢٠١٢).

وتُعرّف الجودة الشاملة إجرائياً بأنها عملية تقوم بها المؤسسة التعليمية لتطوير وتحسين الأداء بشكل ملحوظ وإيجابي لتكون بمستوى مميز ذات تنافس قوي مع المؤسسات التعليمية الأخرى وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. والجودة بالنسبة لديمينج عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات.

الأمراض السبعة المميتة لديمينج: ذكر ديمينج أن الشركات الأمريكية

كانت مبتلية بسبعة أمراض مميتة، أي أنها يمكن أن تمنع ما من شأنه تحسين الجودة والأمراض السبعة هي:

- ١- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف بحيث تضع أهداف ثم تتوقف.
- ٢- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل وقصر النظر في هذا المجال.
- ٣- التغييرات الكثيرة في الإدارة. ٤- الإدارة على أساس الكم فقط.
- ٥- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
- ٦- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة لذلك.

٧- التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية (Turki، ٢٠١٣).

الأمراض السبعة المميتة للمؤسسات التعليمية هي أسباب افتقاد الاتساق والثبات في الأهداف المتعلقة بالمؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى شعور المستهلك الداخلي بالاضطراب، وعدم الاستقرار أو الرضا إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة على المدى الطويل في وضع الخطط، والهدف الثابت لأي مؤسسة تعليمية يجب أن يكون استمرار إنتاج طلبة قادرين على التعلم المستمر بمفردهم (العماني، ٢٠١١).

وتعرف هذه الدراسة الأمراض السبعة المميتة إجرائيا بأنها العوائق والمعوقات التي تمنع المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها التربوية وتمنعها من التطور والتقدم والبقاء.

حدود الدراسة:

١- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على التحقق من وجود الأمراض السبعة المميتة لديمينج للجودة الشاملة لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت.

٢- **حدود زمنية:** جرت الدراسة خلال العامين الدراسيين (٢٠١٥ - ٢٠١٦) و(٢٠١٦ - ٢٠١٧).

٣- **حدود مكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على أقسام الهيئة التدريسية بكليات جامعة الكويت.

٤- **حدود بشرية:** تشمل هذه الدراسة على رؤساء أقسام الهيئة التدريسية بكليات جامعة الكويت.

الإطار النظري:

التعليم العالي:

التعليم هو الذي يسمح لكل واحد أن يحدد مصيره ويتيح لجميع الأمم أن تتطور، فإننتاج المعرفة يأتي كمصدر نمو وازدهار بعد ملكية رؤوس الأموال وإنتاجية اليد العاملة، إذ يعد الابتكار المفتاح الرئيس للتطور والوعي بذلك قاد الدول إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل إنشاء مؤسسات تعليمية كفيلة بأن تسهم في صناعة المعرفة.

ويذكر الخبير في التعليم العالي Altbach (٢٠١٢) أن مفهوم التعليم العالي كان يشير في القرون الوسطى إلى مؤسسة مهمتها ضمان التعليم في المستويين

الثانوي والعالي، ثم بعد ذلك تحولت إلى مؤسسة رسمية للتعليم العالي والبحث العلمي. والتعليم العالي هو المظلة الأوسع التي يقع في إطارها التعليم الجامعي وفي هذا الشأن أكد الحولي (٢٠٠٤) أن التعليم الجامعي يعد أساس التقدم العلمي وله أهميته في التنمية والتطوير، ومن الملاحظ إن التعليم الجامعي في دول العالم قد سار في اتجاه التطور والتقدم وهو يهدف إلى إعداد ملكات علمية وفنية وتنظيمية وإدارية في المجتمعات الحديثة وهو قمة السلم التعليمي كما وكيفاً بالإضافة إلى كونه مرحلة التخصص في كافة أنواعه ومستوياته.

وتعرف الدراسة التعليم العالي إجرائياً بأنه هو التعليم الذي يبدأ بعد التعليم العام الذي يُدرس في الجامعات، ويمنح شهادة جامعية مخصصة في مجال معين تؤهل الخريج لمباشرة العمل في الميادين ذات الصلة بتخصصه.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

قسم Witcher (1990) عبارة إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مفاهيم: الشاملة Total وتعني أن كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء والمنتفعون منها يعد مسئولاً عن تحقيق الجودة. الجودة Quality وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة. الإدارة Management وتعني التزام الإدارة العليا والتنفيذية بتحقيق مستويات الجودة. أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم فقد عرفها على أنها مجموعة الآراء التي تشمل: امتياز العملية التعليمية، والقيمة المضافة للعملية التعليمية، وملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، وتوافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات، وتجنب حدوث العيوب في العملية التعليمية، ومقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء.

وفي هذا السياق ذكر (Irani, Beskese & Love, 2004) أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي فلسفة ومجموعة من الأسس والمبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تحسين المدخلات التعليمية (من طلبة ومعلمين وإداريين وخطط دراسية وبنائيات ومكتبات ومختبرات)، وتحسين عملياتها المختلفة (عمليات تعليم وتعلم وتفاعل واتصالات) للحصول على أفضل المخرجات ذات الجودة العالية التي تلبي احتياجات المستفيدين في الحاضر وفي المستقبل.

ويشير أبو فاره (٢٠٠٦) إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عبارة عن عمليات متعددة تهدف الجامعة من خلالها إلى تحقيق تغيرات جوهرية في

أسلوب الأداء لدى الإداريين والأكاديميين ولدى جميع المستويات في الجامعة، وهي تركز على إيجاد ثقافة تميز جديدة في الجامعة وترتكز على إتباع طرق ومناهج جديدة في تناول وطرح القضايا الجامعية بتنوعها. ومما سبق يتبين أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي مجموعة معايير وإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وذلك بتحديد مواصفات وخصائص مرجوة في المنتج التعليمي وتحديد عمليات وأنشطة وتوفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد الجامعات على تحقيق النتائج المنشودة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تأتي أهمية الجودة الشاملة بصفقتها أحد مناهج التغيير الشامل لا نظاما يتبع إجراءات وقرارات معدة سلفاً، والالتزام بها وتطبيقها، بل إنها عملية تتمثل بقابلية تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة ومتطلباتها، والنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العاملين بها، وتتمي لديهم روح الفريق الواحد، والإحساس بالفخر، والاعتزاز نتيجة تحسن سمعتها (العزاوي، ٢٠٠٥).

وترجع كذلك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لما تم ذكره في الدهمسي (٢٠١٢):

- ١- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بها.
- ٢- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتفويض الصلاحيات وتفعيل الأنشطة وغيرها.
- ٣- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- ٤- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- ٥- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- ٦- توضيح المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين بالمدرسة.
- ٧- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

وهناك بعض المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

منها:

- ١- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية.
- ٢- التخلص من الروتين والإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا.
- ٣- إرضاء الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.

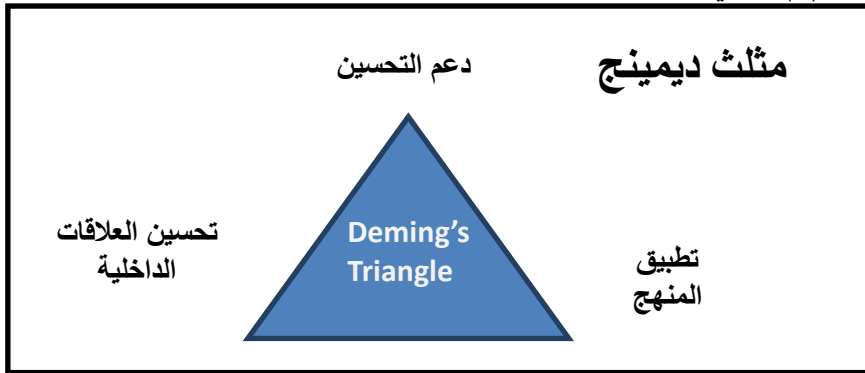
- ٤- مشاركة جميع الأعضاء العاملين بالمؤسسات التربوية.
- ٥- المساعدة على إيجاد نظام موثوق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ٦- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجما بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ٧- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- ٨- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية (الدهمشي، ٢٠١٢).

الأمراض التنظيمية السبعة المميتة:

يمكن تعريف مفهوم الأمراض السبعة المميتة في الجودة كما أشار إليها إدوارد ديمينج الأب الروحي للجودة الشاملة بسبعة عوامل مميتة للمؤسسات وهي تتمثل في:

- ١- عدم وجود استقرار في الهدف. ٢- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
 - ٣- التغييرات الكثيرة في الإدارة. ٤- الإدارة على أساس الكم فقط.
 - ٥- الإدارة بالنماذج المعروفة فقط.
 - ٦- تقييم أداء التقارير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق ويقصد بها عدم كفاءة أنظمة التقييم لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
 - ٧- التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والأمر القانوني. (الدهمشي، ٢٠١٢).
- ولديمينج ١٤ مبدأ في إدارة الجودة الشاملة وهي تعتبر فلسفة بناها على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر والتي تمثل العمود الفقري لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيصها فيما يلي (Evans & Dean, 2003):
- ١- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
 - ٢- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
 - ٣- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفنيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
 - ٤- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط.

- ٥- التحسين المستمر الدائم لكل نظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية.
- ٦- الاهتمام في التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- ٧- تحقيق التنسيق بين الإشراف و القيادة والاهتمام بالقيادة بهدف زيادة تفاعل وأداء العنصر البشري.
- ٨- طرد الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية من أجل نجاح المؤسسة.
- ٩- إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.
- ١٠- التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين؛ لأنها تؤدي إلى نتائج عكسية.
- ١١- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- ١٢- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
- ١٣- تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- ١٤- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- بناء على ما تقدم، نلاحظ أن مبادئ ديمينج تركز على مجموعة من الأسس التي يجب على المؤسسة أن تتبناها من أجل تحقيق الأهداف يوضحها شكل (١) التالي:



شكل (١) مثلث ديمينج

معايير إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج:

- قام ديمينج بوضع معايير عدة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي:
- ١- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.
 - ٢- تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية والمبادرة.
 - ٣- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
 - ٤- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة، وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.
 - ٥- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل فرد في المجتمع بعد تخرجه.
 - ٦- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
 - ٧- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
 - ٨- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربية تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات.
 - ٩- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء.
 - ١٠- التخلي عن ترديد الشعارات و النصائح المباشرة واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
 - ١١- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.

- ١٢- تحسين وتفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.
- ١٣- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
- ١٤- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعي نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع (الدرادكة، الشبلي، & حياصات، ٢٠١١).
- وهناك خمس مراحل أساسية لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات (عبدالمحسن، ١٩٩٦):

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاعتماد والبدء ببرامج التدريب لكبار المسؤولين أولاً لفهم النظام وكيفية تطبيقه وأهميته.

ثانياً: مرحلة التخطيط وتشمل وضع الخطط التفصيلية الدقيقة للعمل والتنفيذ.

ثالثاً: مرحلة التقييم وتكون بطرح التساؤلات المهمة التي يتم في ضوء الإجابة عليها تهيئة الخلفية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ ويتم فيها اختيار فرق العمل التي تتولى عملية التنفيذ ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات وهنا يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (القريوتي & المطيري، ٢٠١٤).

الدراسات السابقة:

في دراسة الصرايرة والعساف (٢٠٠٨) طبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من أعضاء الهيئة التدريسية الموزعين بأقسام كلية التربية الأساسية وكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بابل، وتبين أن اعتماد المؤسسات الجامعية على نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد الأنظمة المعاصرة مازال محدوداً في العراق على الرغم من الاهتمامات العالمية في ظل التسارع الفكري والتسابق العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تؤمن القيادة الإدارية في الجامعة والكلية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وبذل الجهود اللازمة لتهيئة بيئة التطبيق الملائمة.

وللعضاضي (٢٠١٢) دراسة تهدف إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث طبق استبانة على

مجتمع دراسته المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، وتوصل إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات، وزيادة العبء التدريسي، وكانت أبرز توصيات دراسته هي نشر ثقافة الجودة، والاهتمام بدعم البحث العلمي، واختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ولقد قام كل من الرفاعي والنجداوي والخطيب (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الأردنية. حيث قام الباحث بتصميم استبانة، وتم توزيعها على (٧٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة في كل من جامعة البلقاء التطبيقية بكلية عمان الجامعية للعلوم المالية والمصرفية. وقد تم تحليل الاستبيان ومقارنة نتائجه بناء على خصائص اجتماعية أساسية، حيث أكدت الدراسة وأوصت أن محاور الدراسة (التنظيمية، القيادية، التعليمية والمعرفية، خبرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع) معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية. ومن أبرز هذه المعوقات ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، والافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء، وضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة.

وأجرى Al Tasheh (٢٠١٣) دراسة بهدف تعرف معوقات إدارة الجودة الشاملة TQM في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. وتم عمل مقابلات شخصية مع (٢٠) عضواً من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من خلال سؤال مفتوح يتعلق بهذه المعوقات. وبينت الدراسة أن أكثر المعوقات: عدم وجود نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والافتقار إلى الدعم والالتزام من كبار القادة في أعلى مؤسسات التعليم في إدارة الجودة الشاملة، وندرة وجود الفنيين المؤهلين تأهيلاً عالياً في مجال الجودة في التعليم العالي، وعدم معرفة آليات التقييم الذاتي، وعدم معرفة طرق التحسين المستمر، وصعوبة التقييم الذاتي. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية

وورش عمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، والقيام بعمليات التحسين المستمر والتقييم الذاتي.

وأشارت دراسة شطناوي (٢٠١٣) التي تهدف إلى تعرف مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني، أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت بدرجة متوسطة، كذلك أظهرت الدراسة تفوق للجامعات الخاصة على الجامعات الحكومية بدرجة اهتمامهم وتطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وقد طبق الباحث استبانة على عينة مكونة من (٥٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. وجاءت توصيات الدراسة بضرورة التركيز على العمل الجماعي وبناء الفريق والتعاون بين جميع أقسام المؤسسة، ضرورة إعطاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية المهمة والعمل الجاد على تطويرهم مهنيًا.

وهدفت دراسة Alsubait (٢٠١٤) تحديد العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الموظفين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، ومرافق الجامعة، واتبع المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة وزعتها على عينة بلغ حجمها (٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعة. ومن أهم نتائج الدراسة أن أكثر عقبات تطبيق الجودة قد كانت في مجال الموظفين الإداريين، وكان أبرز معيق فيه عدم كفاية تدريب المديرين التنفيذيين على حل المشكلات، بينما جاء مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية، وكان المعوق المتمثل بقلّة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من أعلى معوقاته، في حين جاء مجال مرافق الجامعة في المرتبة الثالثة وكان معيق قصور التجهيزات الطبية في مستوصف الجامعة من أكبر المعوقات في هذا المجال. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ الجودة بين العاملين.

وذكرت دراسة سيف، السرطاوي، والأفرع (٢٠١٤) والتي تهدف إلى تقييم مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة في الجامعات الحكومية الأردنية والتعرف على أثر جودة الخدمات الطلابية في رضا الطلبة؛ على الدور الكبير الذي تلعبه جودة الخدمات الطلابية في تحقيق رضا الطلاب وتعزيزه، والذي يعكس مدى نجاح الجامعة في تقديم خدمات قادرة على تحقيق حاجات طلبتها

ورغبتهم، وأوصت قطاع الجامعات بالسعي لتحقيق مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد الجودة والاعتماد مع توفير البنية التحتية اللازمة للتطبيقات الإجرائية لإدارة الجودة استجابة للمتغيرات الجديدة والمنافسة الشديدة ومواكبة الحاجة المتجددة لسوق العمل.

وأجرى كل من Ogweno, Patrick, & Atieno (٢٠١٤) دراسة هدفت تعرف العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة كينيا، وأعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء. وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها الإجمالي (١٢٣٤) مبحوث من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة، وتم إجراء مقابلات شخصية لعدد من أعضاء العينة اختيرت بشكل عشوائي مثلت جميع الطبقات. في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت الدراسة أن الجامعة تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطريق الأمثل لتنفيذه. إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعلمها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لتحقيق أهدافها، حيث يعتمد المنهج على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً للوصول إلى استنتاجات عامة، وتم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات بهدف التحقق من وجود الأمراض المميتة لديمينج من منظور رؤساء أقسام الكليات في جامعة الكويت.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في دولة الكويت والبالغ عددهم (٧٨) رئيس قسم، منهم (٤٩) في الكليات العلمية، و(٢٩) في الكليات الأدبية، والجدول التالي يصف مجتمع الدراسة:

جدول (١) أعداد رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت

المجموع	عدد رؤساء الأقسام	الكلية		
٤٩	١٥	الطب	كليات	
	٤	طب أسنان		
	٤	صيدلة		
	٤	علوم طبية مساعدة		
	٦	العلوم	علمية	
	٧	الهندسة والبتترول		
	٢	العمارة		
	٣	علوم وهندسة الحاسوب		
٢٩	٤	العلوم الحياتية	كليات	
	٦	الأداب		
	٤	التربية		
	٤	الشريعة والدراسات الإسلامية		
	٥	العلوم الاجتماعية		أدبية
	٦	العلوم الإدارية		
٤	الحقوق			
٧٨			المجموع	

عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة المطلوبة لأغراض الدراسة الحالية (٦٦) رئيس قسم وكان المتوقع أن تكون عينة الدراسة تشمل كل مجتمع الدراسة، ولكن هناك (٨) رئيس قسم شاركوا في الدراسة الاستطلاعية تم استبعادهم، وكذلك غياب (٤) رئيس قسم لعدم التعيين وحدث خلل في استبانة واحدة ناقصة أدى إلى فقدان (١٣) استبانة رئيس قسم، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
٦٦.٧%	٤٤	ذكر	نوع الجنس
٣٣.٣%	٢٢	أنثى	
٤٣.٩%	٢٩	أدبية	الكلية
٥٦.١%	٣٧	علمية	
٣٤.٨%	٢٣	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
٢٧.٣%	١٨	١٠-١٥ سنوات	
٣٦.٤%	٢٤	أكثر من ١٥ سنة	
١٠٠%	٦٦		المجموع

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة أعدت كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت صعوبات ديمينج للجودة الشاملة، وتم استخدام الأمراض السبعة المميتة كأداة تحليلية لمعرفة استجابات أفراد العينة وتكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية الخاصة برؤساء أقسام كليات جامعة الكويت مثل: النوع، القسم العلمي، سنوات الخدمة.

أما الجزء الثاني: يشتمل على محور رئيسي هو الأمراض السبعة المميتة لديمينج للجودة الشاملة، وتتضمن سبعة عبارات تمثلها للتحقق من وجودها من منظور رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت، وقياس استجابات العينة وضعت العبارات جميعاً على سلم تدرج خماسي على مقياس ليكرت (Likart Type Scale) يبدأ بعبارة "تنطبق بدرجة عالية" وتنتهي بعبارة "لا تنطبق إطلاقاً"

صدق الأداة:

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من كلية التربية بجامعة الكويت بأقسامها الأربعة بما في ذلك قسم أصول تربية، وقسم علم النفس التربوي، وقسم المناهج وطرق التدريس، وقسم الإدارة والتخطيط التربوي، لتحديد مدى ملائمة الأهداف الأساسية للدراسة ودقة ووضوح الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة، ومدى صلاحية تطبيقها على رؤساء أقسام الكليات في جامعة الكويت وتم تغيير الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم سحب عينة عشوائية بلغ عددها (٨)، وتم استخدام طريقة الاتساق الداخلي لمعادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronpach كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٣) قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

القيمة ألفا	البعد
.٨٨٣	الدرجة الكلية للأداة

يبين الجدول السابق أن الأداة على درجة عالية من الثبات وصالحة لقياس غايات البحث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما مدى وجود الأمراض السبعة المميّنة لديمنج لإدارة الجودة الشاملة من منظور رؤساء أقسام الكليات في جامعة الكويت".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي تعرف درجة تقدير العينة لوجود أمراض ديمنج في جامعة الكويت حسب أبعاد أداة الدراسة كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
٣	متوسط	١.١١٤١٦	٣.٢٧٢٧	١ عدم بناء نظام الجودة من أول خطوة.
١	متوسط	١.٠٧٠٨٤	٣.٥١٥٢	٢ الإدارة على أساس الكم فقط.
٢	متوسط	١.٠٣٥٩٥	٣.٣٩٣٩	٣ ضعف كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد.
٤	متوسط	١.٠٢٦٤٦	٣.١٥١٥	٤ التغييرات الكثيرة في الإدارة.
٥	متوسط	١.١٧٠٧٧	٣.١٢٧٠	٥ عدم الاستمرار في وضع الأهداف وغموضها.
٧	قليل	١.١٣٨٩١	١.٨٧٦٩	٦ التكاليف المغالي فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.
٦	متوسط	١.١٧٤٢٤	٣.١٠٧٧	٧ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
	متوسط	٠.٩٨٦٤٢	٣.١٧٤٢	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول (٤) أن الأمراض كلها جاءت بدرجة تقدير متوسطة ماعدا البند (٧) جاء بدرجة قليلة وينص على التكاليف الزائدة وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية، وهو ما يدل على وجود أمراض ديمنج بدرجة متوسطة من وجهة نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت حيث جاء في مقدمة هذه الأمراض البند الثاني وهو التركيز على المخرجات الكمية دون النوعية بمتوسط حسابي (٣.٥١٥) ثم ضعف كفاءة أنظمة التقييم المتبعة لأداء الأفراد، يليه عدم بناء نظام الجودة من أول خطوة والفشل في توفير موارد بشرية ومالية تدعم تحسين العمل، ثم بند تغيير القيادات والتنقل الوظيفي المستمر.

وقد يفسر ذلك إلى أن التركيز على المخرجات الكمية دون النوعية يتجلى ظهوره في سوق العمل حيث يلاحظ عدم احتياج سوق العمل للكثير من مخرجات

التحقق من وجود الأمراض المميتة لديمينج بجامعة الكويت
من وجهة نظر رؤساء أقسام الكليات

الجامعة وذلك لأنها لا تتنوع بمخرجاتها إنما تركز على جانب الكم مما أدى إلى عدم استيعاب سوق العمل لتلك الأعداد حسب تقديرات البنك الدولي عام ٢٠١٤ أن نسبة العاطلين عن العمل بين الشباب والشابات عند ٢٢.٥% و ١٢.٨% على التوالي. ولوحظ في التكاليف الزائدة بأنها لم تراعى في تلك الأمراض لأنها لا تنطبق بشكل واضح في إدارة جامعة الكويت. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة شطاوي (٢٠١٣) التي استنتجت أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت بدرجة متوسطة كما اتفقت مع دراسة العضاضي (٢٠١٢) التي استنتجت أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات، وزيادة العبء التدريسي.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في وجود أمراض ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل باختبار T-TEST لعينتين مستقلتين وذلك لإيجاد الفروق بين المجموعات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٥) نتائج اختبارات لقياس دلالة متغير النوع للعينات المستقلة

المحور	النوع	التكرار	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأمراض السبعة لديمينج	ذكر	٤٤	٣.٢٢٧٣	٠.٦١٥	٦٤	٠.٥٤١
	أنثى	٢٢	٣.٠٦٨٢	٠.٦٣٤	٤٥.٧٨٤	٠.٥٢٩

يتضح من جدول (٥) عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير النوع وهو ما يدل على اتفاق العينة بشكل كلي على آرائهم وعدم وجود فروق بين الذكور والإناث حول تقديرهم لأمراض ديمينج. ويمكن أن يعزى ذلك لاهتمام كل من الجنسين بمعرفة أهم ما يعيق الإدارة الجامعية في جامعة الكويت والمساهمة في الحد من تلك المعوقات.

نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في وجود أمراض ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الكلية؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل باختبار T-TEST لعينتين مستقلتين وذلك لإيجاد الفروق بين المجموعات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٦) نتائج اختبارات لقياس دلالة متغير الكلية للعينات المستقلة

المحور	النوع	التكرار	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأمراض السبعة لديمنج	علمية	٣٧	٣.٠٦٧٦	٠.٩٦٤	٥٢.١٧٦	٠.٣٤٠
	أدبية	٢٩	٣.٣١٠٣	٠.٩٩٢	٦٤	٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٦) عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير الكلية وهو ما يدل على اتفاق العينة بشكل كلي على آرائهم، وعدم وجود فروق بين الكليات الإنسانية والعلمية حول تقديرهم لأمراض ديمينج. ويفسر ذلك أن الكليات الأدبية والعلمية في جامعة الكويت تتبع نظام إداري واحد وهو نظام إدارة الجامعة ككل وليس تحت أنظمة إدارات الكليات متمثلة بعمادة الكلية.

نتائج السؤال الرابع والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء أقسام كليات جامعة الكويت في وجود أمراض ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل باختبار F-TEST والتباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المجموعات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٧) نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA

للفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأمراض السبعة لديمنج	بين المجموعات	٢.٦٤٨	٢	١.٣٢٤	١.٣٥٦	٠.٢٦٥
	داخل المجموعات	٦٠.٥٦٧	٦٢	٠.٩٧٧		
	المجموع	٦٣.٢١٥	٦٤			

يتضح من جدول (٧) عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة وهو ما يدل على اتفاق العينة بشكل كلي على آرائهم، وعدم وجود فروق بين سنوات الخدمة لعينة الدراسة حول تقديرهم لأمراض ديمنج. وقد يفسر ذلك بالوعي الراجع إلى عينة الدراسة الأقل خدمة مقارنة بعينة الدراسة الأكثر خدمة مما أدى إلى تقارب نتائج العينتين ولا نستطيع الجزم بأن العينة الأكثر خدمة يرجع ملاحظتها لوجود تلك الأمراض نتيجة للخدمة الطويلة أولوعيا التربوي.

التوصيات والمقترحات لدراسات لاحقة:

- ١- تزويد الأفراد أثناء الخدمة بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها عن طريق عقد الندوات وورش العمل.
- ٢- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت على الاهتمام بالمخرجات الكيفية دون الكمية وبيان أهمية ذلك خلال الاجتماعات.
- ٣- تذليل العقبات التي تحول دون توفير الموارد البشرية والمالية التي تدعم تحسين العمل واختيار الأكفأ من الموارد البشرية والبحث عن مصادر تمويل جديدة.
- ٤- الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة مما يساهم في تحقيق كفاءة الأداء.
- ٥- ضرورة أن تكون هناك دراسة مستقبلية مبنية على نتائج الدراسة الحالية بهدف تعرف الأسباب التي قد تؤدي إلى وجود أمراض ديمنج المميتة في جامعة الكويت.
- ٦- ضرورة أن تكون هناك دراسة مستقبلية تهدف إلى التحقق من وجود أمراض ديمنج المميتة في المؤسسات التعليمية الأخرى بدولة الكويت.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد، محمد أحمد حمدتو (مارس، ٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معاصرة. مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.السودان. ١٩: ٩-٣٤
- إدريس، جعفر عبدالله موسى (٢٠١٢). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الإعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة. *أمارياك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، ٧: ٣٩-٦٢.
- أبوفارة، يوسف أحمد (٢٠٠٦). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٢(٢). ٢٤٦-٢٨١.
- الحوالي، عليان عبدا الله (٢٠٠٤). تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس. الدرداكة، مأمون، الشبلي، طارق، وحياصات، خالد (٢٠١١). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار صفاء للنشر.
- الدهمشي، سعود عامر (٢٠١٢). *الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة*. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- رافدة عمر الحريري (٢٠١٠). *القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، خليل والنجداي، أكرم والخطيب، خالد (٢٠١٣). تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٦(١٣)، ٨١-٩٦.
- الزواوي، خالد (٢٠٠٣). *الجودة الشاملة في التعليم*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سيف، ناصر إبراهيم، السرطاوي، خالد سفيان، والأقرع، سارة شاكر (٢٠١٤). مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة عنها في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*.

شطناوي، حاتم سالم (٢٠١٣). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الأعمال الإدارية. الصرايرة، أحمد خالد، والعساف، ليلي (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

قاسم، أمجد (٢٠١٢). الجودة الشاملة في التعليم تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها.

القيوتي، محمد قاسم أحمد، والمطيري. يوسف محمد (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن.

العزاوي، محمد (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوري. عزة جلال مصطفى: التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم - دليل عملي - دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الأولى ٢٠١٠.

العضاضي، سعيد بن علي (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

العماني، رانية (٢٠١١). أبرز صعوبات تطبيق مبادئ ديمينج للجودة في الإدارات المدرسية في منطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الكويت.

العنزي، سالم (٢٠١١). متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بالمديرية العامة لحرس الحدود. الرياض.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Altasheh, G. (2013). Obstacles to the application of total quality management (TQM) in higher education institutions in the state of Kuwait, *European Scientific Journal*, 9(4). 40-55.

-
- Alsubait, N. (2014). Obstacles to the Application of total quality management in King Faisal University, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 9(3): 208-219.
- Altbach, P. G.(2012).*The road of academic excellence: The making of world-class research universities*.World Bank.
- Atieno, O; Patrick, O; and Ogweno, L. (2014). Obstacles to the implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 7-16.
- Edward, S. (2002).*Total Quality Management in Education*, Kogan page,London.
- Evans,J.and Dean,J. (2003).*Total Quality Management: Organization and strategy*, 3rdedition,USA, south western.
- Javier, F., Antonio V. J., and Luis M., (2003), Factors affecting the relationship between total management and Organizational Performance, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2),189-209.
- Irani, Z., Beskese, A. and Love, P. (2004). Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs ofOrganizational Excellence, *Technovation*, 24: 643-650.
- Turki, A. (2013) .*Total Quality Management in Education*, National Institute of Education anal planning and Administration, New Delhi.
- Witcher, M. (1990). Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept. *The Quarterly Review of Marketing*. 7(3), 19-28.