

التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت

Organizational excellence as an approach to achieving the total quality requirements in the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education in Kuwait

د. منيرة جعيلان العازمي

مدرب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب- الكويت

Email: umaryaf2004@gmail.com

**الملخص:** هدف البحث إلى التعرف على التميز التنظيمي باعتباره مدخلاً لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، ولتحقيق هدف البحث استخدم المنهج الوصفي النوعي، وطبق البحث المقابلة كأداة لجمع المعلومات على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية متمثلة في مجتمع البحث البالغ عددهم 569 عضواً وعينته 60 عضواً ما يمثل 10% من مجتمع الدراسة (كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت) والتي ترغب في تحقيق التميز التنظيمي، ترى أن قدرتها تنبثق من بلورة القيادة والموارد البشرية في الكلية، وأوصت بضرورة العمل على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية قدر الإمكان. مما يحقق تميز المؤسسة وتنميتها.

**الكلمات المفتاحية:** التميز التنظيمي، الجودة الشاملة، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

**Abstract:** The aim of the research is to identify organizational excellence as an approach to achieve total quality requirements in the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education in Kuwait, and to achieve the goal of the research, the qualitative descriptive approach was used, and The research applied the interview as a tool to collect information on faculty members in the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education in Kuwait, and the results of the study concluded that the educational institutions represented by the research community which their number is 569 members and its sample what it represents 10% of its community (the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education in Kuwait) that wish to achieve organizational excellence, believes that their ability emanates from the development of leadership and human resources in the college, and recommended The necessity of working to exploit the material and human potentials as much as possible, in order to achieve distinction and development of the institution.

Key words: Organizational excellence, total quality, PAAET.

## المقدمة:

إن العالم اليوم يعيش في بوتقة المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية الهائلة، كما تواجه جميع القطاعات ومنها القطاع التعليمي تحديات هائلة، مما أدى الى تحولات جوهرية في جميع عملياته ومعاييرها التي يتحكم بها؛ ووفق هذه التحولات الجذرية التي توصف بالسرعة، بات قطاع التعليم يتطلع إلى التفوق في عملياته وإجراءاته الإدارية، ليتمكن من احتلال مكانة تنافسية مميزة تكفل لها الاستمرارية في بيئة مليئة بالتنافسية، والأداء الكفاء، والتميز في إدارتها التنظيمية، وهذا ما يفرض على قطاع التعليم والكليات التربوية أن تؤمن لها رؤية بعيدة المدى وواضحة الصورة التي ستكون علمها مستقبلاً والتي تسهم في تحقيقها للجودة الشاملة.

حيث إن الجودة الشاملة في القطاع التعليمي تعد أحد النماذج الإدارية المعاصرة؛ والتي ترنو إلى توجيه كافة الأنشطة الإدارية والتعليمية وفق نسق التعليم العالي من أجل تلبية متطلبات سوق العمل وما يحتاجه المتعلمون، للحصول على ذوي الكفاءات العليا، عبر بناء ثقافة تنظيمية معاصرة تقوم على إدارة التميز في المؤسسة والتزامها بالتطوير المستمر وفق متغيرات العصر، وبما يتوافق ومتطلبات الجودة الشاملة (نوفل وبوطورة، 2019، ص38).

وأضاف البرازي (2015، ص496) أن أسلوب الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو أسلوب يتسم بالفعالية لكونه يسهم في تجويد خدماتها التعليمية والتربوية، وبتيح البيئة المحفزة للتطوير والتميز المستمر، إذ أضحي تطبيقه أمراً في غاية الأهمية؛ وذلك لكي تتمكن تلك المؤسسات من التصدي لتحولات العولمة وتحدياتها والتكيف مع الحالة التنافسية التي يعيشها العالم .

إذًا فالجودة الشاملة باتت فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات المحيطة وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

ولتحقيق القطاع التعليمي رؤية استشرافية للمستقبل، وضمان جودة التعليم وتحقيق الجودة الشاملة، يستوجب عليه التنقيب عن نموذج حديث يطبق في مؤسسات التعليم العالي ويعمل على تجويد متطلبات الجودة الشاملة وتحقيقها في القطاعات التعليمية في بيئة مليئة بالتنافسية، وهو ما يسمى بالتميز التنظيمي؛ والذي لجأت إليه الكثير من الدول لتطبيق برامجها التي تتسم بالتميز والإبداع بهدف تطوير جودة التعليم وضمانها، وتحسين الأداء التعليمي لها (المولى، 2019، ص11).

فالتميز التنظيمي يبين إمكانية المؤسسة العالية وقدرتها على تحقيق أنجع الأعمال في أداء أعمالها والتصدي لمشكلاتها، وتحقيق جودتها وانتهاز الفرص بما يحقق الغايات؛ تبعاً لإستراتيجية فعالة تنسجم فيها قيادة المؤسسة والعاملين فيها والعوامل التنظيمية التي توفر المرونة الضرورية لهيكل المؤسسة من أجل الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية وبصورة تعزز الإبداع والتطوير الدائم بما يضمن لها التميز عن بقية المؤسسات المنافسة (العلي، 2016، ص2). إن التميز التنظيمي جاء كمنهج لتحقيق النجاح في المؤسسات التعليمية؛ وذلك لتميزه بالفلسفة

الفكرية والإدارية المعاصرة والتي تستند على منهج محدد، إذ إن التوجه لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم من خلال تحقيق التميز بات أمراً ضرورياً لتحقيق أعلى درجات الجودة الشاملة، حيث يعد بمثابة استجابة للتحويلات الاقتصادية والسياسية والتقنية والتي أقرتها التنافسية العالمية (الغامدي، 2018، ص318).

إذاً فالتميز التنظيمي يرتبط بعلاقة طردية مع تحسين متطلبات الجودة الشاملة، والتي تتطلع لمنح صفة التميز في المؤسسات التعليمية التي ترنو باستمرار إلى التوسع الكمي والنوعي الهادف لتحقيق الإصلاح التعليمي، وتقييم نتائج المؤسسات التعليمية أثناء فترات متعاقبة، وذلك بهدف التأكد من إتاحة الدعائم والمتطلبات الضرورية لأداء دورها باعتبارها مؤسسة تربوية منتجة، ومساندتها لأجل التطوير والتحسين الدائم في أدائها لكي تتمكن من الوقوف أمام التنافسية العالمية؛ وأكد على ذلك كل من دراسة الخشاب (2020)؛ ودراسة المولى (2019)؛ ودراسة نوفل وبوطورة وبوطورة (2019)، ودراسة (Brusoni et al, 2014:36-37).

وفي ضوء ما سبق فالبحث الحالي يهدف لدراسة التميز التنظيمي كمدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.

#### مشكلة البحث:

إن واقع مؤسسات التعليم العالي (الكليات والجامعات) في دولة الكويت يشير لوجود الكثير من المشكلات ومواطن الضعف والقصور، فمنها ما يتصل بغايات التعليم الجامعي وأهدافه، ومنها ما يتصل بتدني الكفاءة الداخلية والخارجية وعدم توافق مخرجاتها مع سوق العمل، وأيضاً تدني العلاقة بين التعليم الجامعي والقطاع الخاص ومتطلبات التنمية، وتهيئة وتحسين أعضاء الهيئة التدريسية والإنتاجية، بالإضافة إلى غياب سياسة البحث العلمي وإستراتيجيات الإنفاق على التعليم الجامعي، إن كافة هذه المشكلات تحتاج لإدارة جامعية تتسم بالتميز ولديها القدرة على مسايرة تطورات العصر في كافة المجالات، حيث أكدت دراسة البرازي (2015) أن الجامعات الكويتية ما زالت في أمس الحاجة إلى الدعم والنهوض بمستواها النوعي والكمي وأن هناك بطناً في تنفيذ الرؤية الجامعية على أرض الواقع، وأن هناك معوقات يمكن تصنيفها إلى معوقات داخلية متعلقة بالجامعة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج، ومعوقات خارجية؛ وبهذا فقد أوصت دراسة الخشاب (2020) بتحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة. كما أوصت دراسة نوفل وبوطورة (2019) بتهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة، وضرورة قيام الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان الجودة والتميز.

ويأخذ مدخل التميز التنظيمي حيزاً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي، لكونه عنصراً مؤثراً في أداء العاملين وتحقيق المؤسسة للتميز، فيتطلب من كافة العاملين القيام بمهامهم بالشكل المطلوب وأن يكونوا على وعي تام بأبعاد التميز التنظيمي (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) التي تحسن من متطلبات الجودة الشاملة. وبناءً

على أهمية مدخل التميز التنظيمي لتحسين متطلبات الجودة الشاملة، وتدني الدراسات العلمية والبحثية التي تكشف عن متطلبات تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو: ما مدى توافر التميز التنظيمي لتحسين متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت؟ ويتفرع عنه التساؤلات التالية :

1. هل تسعى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت لتطبيق التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في كلية التربية الأساسية التابعة لها؟
2. هل هناك متطلبات تسهم في تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت؟
3. هل يسهم التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت ؟
4. ما المعوقات التي تحد من تطبيق التميز التنظيمي بأبعاده لتحسين متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها السابقة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت ؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

1. مدى توافر التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.
2. مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت .
3. مدى إسهام التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.
4. المعوقات التي تحد من تطبيق التميز التنظيمي بأبعاده لتحسين متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها السابقة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.

#### أهمية البحث:

أ- الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في:

1. تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من الدراسات والتي أوصت بضرورة دراسة "التميز التنظيمي كمدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت".
2. تلقي الدراسة الحالية الضوء على مفهوم التميز التنظيمي ومتطلبات الجودة الشاملة والعلاقة بينهما.
3. ندرة الدراسات المحلية في هذا المجال، حيث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى "التميز التنظيمي كمدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت".
4. تزويد المكتبة العربية والمكتبة التربوية بمواضيع وأدبيات حول "التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت".

#### - الأهمية التطبيقية:

1. قد تفيد هذه الدراسة القائمين في وزارة التربية وإدارات التعليم والمدارس والجامعات التابعة لها في دولة الكويت في دراسة "التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت".
2. تقديم جملة من المقترحات والتوصيات لكيفية دراسة "التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت".
3. تقديم جملة من الحلول للوقوف في وجه التحديات والعقوبات التي تحول دون تطبيق الدراسة.

#### حدود البحث:

يشتمل البحث على الحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) لتحسين متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: طبق هذا البحث في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت

- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.
- الحدود الزمانية: طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول عام 2021م.

#### مصطلحات البحث:

يشتمل البحث على المصطلحات الآتية :

#### • التميز التنظيمي:

التميز لغة: ورد في معجم مقاييس اللغة (1979) " (ميز) الميم والياء والزاء أصل صحيح يدل على أن تزيل شيء من شيء، وتزيله، وميزته تمييزاً ومزته ميزاً، وانمار الشيء انفصل عن الشيء".

التميز التنظيمي اصطلاحاً: يعرفه العلي (2016) أنه: "سمة شاملة من التفوق الإداري التربوي المنظم في المؤسسات يشمل تعزيز مجتمع من القيم والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات والمهام المحددة، بقيادة رشيدة محفزة للعمل والإنتاج، وفق تخطيط إستراتيجي يستثمر القوى العاملة من الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها عن بقية المؤسسات" (ص6).

ويعرف التميز التنظيمي إجرائياً: أنه إمكانية تحقيق كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت التفوق في أدائها بشكل إستراتيجي وعبر زيادة فعالية أدائها وحل مشكلاتها، وذلك لتحقيق أهدافها بشكل فعال من أجل تميزها عن بقية الكليات المنافسة، ويقاس من خلال الأبعاد التالية (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية).

#### • الجودة الشاملة:

اصطلاحاً: تعرف أنها: "مجموعة من الخصائص والمعايير والسمات التي يجب توافرها في النظام التعليمي بكافة أبعاده المختلفة من مدخلات، وعمليات ومخرجات لتحقيق الأهداف المنشودة التي تتضمن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة" (عبد القادر السيد وسليمان، والمشخي، والعوائد، 2020، ص81)..

وتعرف الجودة الشاملة إجرائياً أنها: جملة من المعايير والإجراءات التي تقوم بها كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، من أجل تنظيم عملها الإداري وإتاحة خدماتها بشكل فاعل للمستفيدين منها، وتحقيق الغايات المرجوة لضمان بقائها واستمرارها مع المؤسسات المنافسة لها، وتقاس بالأبعاد التالية: (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين).

## الخلفية النظرية للبحث

## أولاً: التميز التنظيمي:

يعد التميز ذو أسلوب فكري وفلسفة إدارية معاصرة تقوم على منهج محدد، إذ يتعلق بكيفية إتمام النتائج الملموسة للمؤسسة التعليمية وإنجازها وذلك من أجل تحقيق الموازنة في تلبية متطلبات كافة الأطراف في المنظمة بشكل عام وضمن نسق ثقافتها من التعلم والإبداع والتطوير المستدام (العزاوي، 2018، ص2). ويضم التميز التنظيمي مختلف الإجراءات والأساليب التي تسهم في مساعدة المؤسسات التعليمية للتصدي للمنافسة ورفع أدائها لكسب ولاء العميل، وذلك عن طريق التطوير والتجويد الدؤوب لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل وابتكار أساليب إبداعية قادرة على الوقوف بوجه التحديات، وتطوير الكفاءات لتحسين المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتجويدها وتطويرها (Voloshina, 2013 59-60).

إن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية، يكون من خلال وضع سياسات وإستراتيجيات للتطوير التنظيمي بشكل مستمر للعملية التعليمية والإدارية، فوضوح الأهداف وتوفير الوسائل التي تسهل عليها مواكبة التطوير والعمل بكفاءة، يعمل على تميز المؤسسة التربوية من الناحية الإدارية، فالتميز التنظيمي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والقدرات الموجودة لدى القادة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تؤدي إلى تفوقهم وتميزهم في إدارتهم (بدرخان، 2018، ص80).

وبناءً على ما سبق يتضح أنه لتطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل التميز التنظيمي، يتطلب وجود إستراتيجيات منظمة وفعالة، تقوم على الابتكار والمبادرة والمنافسة بين الأفراد العاملين، مما يشعرهم بالراحة والأمان الوظيفي، والذي بدوره يعمل على تقديمهم أفضل ما لديهم وابتكارهم لكل ما هو جديد يعود بالمنفعة على المؤسسة التعليمية، من أجل الوصول إلى التميز والنجاح والتقدم بين المؤسسات التربوية الأخرى.

## مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف الفحيلة (2019، ص 430) التميز التنظيمي أنه: "مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل المؤسسة والتي ترنو إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية".

ويعرفه العمري (2017، ص 117) أنه: "الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة".

وأيضاً عرفه مغاوري (2016، ص 145) أنه: "قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها، مما يجعلها تتسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية".



ومن هنا يمكن تعريف التميز التنظيمي التميز الإداري أنه: أسلوب تتبعه أغلب المؤسسات التعليمية، من أجل التفوق في أداؤها بشكل إستراتيجي وعبر زيادة فعالية أداؤها وحل مشكلاتها، وذلك لتحقيق أهدافها بشكل فعال من أجل تميزها عن بقية الكليات المنافسة.

#### أهمية التميز التنظيمي:

إن تحقيق التميز التنظيمي يعد من أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث تظهر أهميته من خلال تحقيق الأهداف المميزة ذات الكفاءة والفاعلية العالية، والتي تنعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ لاستمرار المؤسسات التربوية ونجاحها، وأيضاً الربط بين العاملين في المؤسسة التربوية على جميع الأصعدة الإدارية والوظيفية، بالإضافة إلى ربطها بين المؤسسة التربوية والمجتمع الخارجي، واستخدام الموارد المتاحة بما يتناسب مع احتياجات العاملين، للوصول إلى أفضل النتائج الإيجابية، وذلك من خلال التميز الإداري، وأيضاً توظيف القادة الأكفاء، مما يحقق أعلى مستويات الإبداع والتميز (الشهراني، 2017، ص 37).

ويوضح هاشم (2018، ص 30) أن أهمية التميز التنظيمي تتلخص في زيادة مستوى الإنتاج للمؤسسة من قبل العاملين فيها، كما ينتج عنه قيمة تعليمية مهمة، يسهم في تقوية ترابط العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، وبث الأجواء الإيجابية بين العاملين ورفع درجة رضاهم وروحهم المعنوية للعمل.

إن التميز التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي له أهمية كبرى، خصوصاً في عملية التطوير والتحسين بشكل مستمر، حيث إن التميز التنظيمي يكفل الاستمرارية والبقاء في صدارة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، كما أن له دور داخل المؤسسة نفسها من حيث زيادة ولاء العاملين فيها لها وزيادة الرغبة بالعباء والابتكار للنهوض بالمؤسسة، وتحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة.

#### أبعاد التميز التنظيمي:

إن التميز التنظيمي له عدة أبعاد ومن أبرزها ما أشار إليها كلاً من مسيل وعتريس وعزازي (2018، ص 528)؛ و(العمري، 2017، ص 118) على النحو التالي:

1. القيادة: وتخص الأساليب التي تتبعها المؤسسات التعليمية، حيث لها تأثير كبير على التميز؛ وذلك عن طريق علاقات العمل الفعالة، والتحفيز على المنافسة، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت يعزز التميز في العمل.



2. التخطيط الإستراتيجي: يقوم على الطرق والكيفية التي تضعها المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بالتوجهات الإستراتيجية، وتحديد اتجاه الأداء، وأيضًا ما يتصل بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسات لإجراء التغيير، وذلك من أجل مصلحة العمل وتحقيق التميز في الأداء.

3. الموارد البشرية: والتي تقوم على الطريقة التي تتبعها المؤسسات التعليمية لتوفير الموارد المادية والبشرية في دعم خططها الإستراتيجية، من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

4. إدارة العاملين: والتي تركز على استغلال مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات التعليمية بما يحقق منفعة ومكاسب في سبيل خلق مؤسسة متميزة من حيث الأداء.

وبناءً على ما سبق يتبين أن تطبيق هذه الأبعاد (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، إدارة العاملين) في مؤسسات التعليم العالي يزيد من التنافسية بين المؤسسات التربوية فيما يتعلق بوضع آليات تدعم كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت ومن أجل تعزيز الاهتمام بالجودة الشاملة في تحقيق غاية التميز التنظيمي.

#### ثانياً: الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة يعد أحد المفاهيم المعاصرة في عالم الإدارة، حيث ترنو كافة المؤسسات إلى تطبيقه لكونه من الأنماط الحديثة لتحسين أدائها وتميز خدماتها من أجل تحقيق التنافسية والاستمرار، لذلك اختلفت أعمال الباحثين في تعيين مفهوم إدارة الجودة الشاملة (رحمون، 2017، ص4)؛ إذ تبين الجودة جملة من الأنماط والسلوكيات والممارسات التي تهدف لتحسين وتجويد جودة المخرجات والتقليل من التكاليف والخسائر، وتعلق بالنمط الذي يوظفه العاملون في المؤسسة للسعي نحو تحقيق متطلبات ومعايير الجودة التي تلائم المستفيدين (الهوش، 2018، ص26).

وفيما يتعلق بجودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي، نلاحظ أن التعليم لا يتمكن من تحقيق أهدافه في التنمية المستدامة إذا كانت أحواله غير مستقرة، ومناهجه لا تفي بمتطلبات سوق العمل، لذلك لا بد من الاهتمام بالجودة الشاملة في النظام التعليمي بجميع مكوناته (الذيابات، 2018، ص1976). حيث إن إدارة الجودة في التعليم تعد من المداخل المعاصرة التي ترنو إلى تحقيق التطور الدائم في جودة خدمات التعليم في الكليات والجامعات وتحقيقها للتميز كالخدمات الإدارية والتعليمية والفنية، والتي تنظر لتشكيل أنجع المخرجات عبر الاهتمام بتوظيف أفضل المدخلات والعمليات، وأيضًا الاهتمام بتوظيف الأنماط التحليلية التي تؤدي للنتائج الفضلى لدى المؤسسة (Sudha, 2013, p.124).

## مفهوم الجودة الشاملة:

تطرق العديد من الباحثين لتعريف الجودة الشاملة كل من وجهة نظره الخاصة، حيث عرفها بوخلوة (2016)، ص10) أنها: "أسلوب منهجي موجه يعتمد على آليات العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية وبشرية) من خلال بحوث السوق وأدوات التحليل الكمي لتحقيق رضا العميل وبالتالي البقاء والاستمرارية". وأيضاً تعرف عند عابد (2017، ص310) أنها: "نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء".

أما الجودة الشاملة في التعليم فعرّفها عون والسالم والشهراني (2018، ص64) أنها: "أسلوب تحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل ومرونة أعلى، يشمل جميع أقسام الجامعات لتحقيق رضا أطراف العملية التعليمية بشكل أفضل وتحسين مستمر لأهداف الجامعة".

ويعرفها المهيترات (2019، ص13) أنها: "تفاعل المدخلات (المناهج، المستلزمات المادية، الأفراد، الإدارة) في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمرة. والعملية التعليمية هي التفاعل بين النظامين الإداري والفني لتحسين المخرجات".

ومن هنا يمكن تعريف الجودة الشاملة أنها: جملة من المعايير والإجراءات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، من أجل تنظيم عملها الإداري وإتاحة خدماتها بشكل فاعل للمستفيدين منها، وتحقيق الغايات المرجوة لضمان ديمومتها واستمرارها مع المؤسسات المنافسة لها.

## أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يشير مسلم (2018، ص14) أنه من أجل مواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية؛ ينبغي التنقيب عن نمط معاصر يتكيف والتحديات التي يشهدها التعليم، ويسهم في تحقيق تحسين المخرجات التعليمية، لذلك أدركت معظم الدول ضرورة اتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ويكمن ذلك عبر أهميته وما ينبثق عنها من فوائد ترجع بالفائدة على العملية التعليمية ككل، كما تسهم في تحول الفكر التعليمي نحو الأفضل والأحسن عبر التجويد والتحسين المستمر لإدارة التعليم جميعها.

وذكر العابد (2015، ص38) أن تحقيق الجودة الشاملة في التعليم يهدف إلى تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي وتجويدها وتطويرها، وتجويد مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة، وأيضاً تحسين البيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تطوير المخرجات التعليمية والإدارية وتحسينها، والاستفادة من الأساليب التقنية والتكنولوجية المعاصرة في التعليم.

## متطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي:

حدد النجار وسمور وحلس وصوالحة، (2014، ص 697) عدداً من المتطلبات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي:

1. التحسين المستمر: تعزيز الإدارة العليا ودعمها، حيث إن تعزيز تطبيق الجودة الشاملة يتطلب التحفيز من الإدارة العليا لتحقيق غاياتها المنشودة.
2. التركيز على العاملين: (التمهيد قبل تطبيق الجودة الشاملة)، وغرس التوعية لدى كافة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي لدعم الثقة في إدارة الجودة الشاملة مما يعمل على تيسير تطبيقها والالتزام بها من قبل جميع العاملين.
3. مشاركة العاملين: اتباع سياسة التشاركية بين جميع العاملين في كافة ميادين العمل وبالأخص في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وعمليات التطوير والتجويد.
4. شمولية المتابعة وديمومتها؛ وذلك عبر لجنة تنفيذ وضبط النوعية، لجميع أقسام مؤسسات التعليم العالي لأجل متابعة المعلومات وجمعها بهدف التقييم لكي تتم معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات.
5. تحقيق المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وحماية قضايا المجتمع عبر إتاحة الخدمات التي لا تضر بالبيئة ولا بصحة المجتمع العامة.

## أبعاد الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة تمثل أحد معايير تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات، التي عليها قياس جودة خدماتها من خلال عدة أبعاد تكمن فيما يلي:

1. الاعتمادية: **Reliability**: يقصد بها تقديم المؤسسة لخدماتها، والعمل على حل المشكلات ومعالجتها، وإمكانية المؤسسة على تقديم الخدمات بشكل دقيق وضمن الموعد المحدد فالاعتمادية تعرف أنها القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل دقيق، وإمكانية تحقيق الالتزام بالوعود (Borgave, 2012, p7).
2. الضمان: **Assurance**: يتمثل في جعل المؤسسات تشعر بالأمان والراحة عند التعامل مع الآخرين، والاستناد على انتقاء وتعيين العاملين الذين لديهم الإمكانية والمعرفة للرد على تساؤلات المستفيدين واستفساراتهم، وأيضاً تكوين ثقة وأمان مع المؤسسات الأخرى المنافسة (Temba, 2013, p51).
3. الملموسية: **Tangibles**: تعرف أنها إتاحة الأجهزة والمعدات المعاصرة، والعمل على توفير التسهيلات، وإتاحة العاملين المؤهلين في تقديم الخدمات، وأيضاً تقديم أساليب مرئية داعمة للخدمات كالمعدات البشرية والمادية، ووسائل الاتصال (Roslan, 2016, 17).

4. التقمص العاطفي Empathy: يعرف أنه إتاحة طاقم عمل يتسم بالراحة في التعامل مع الآخرين، وإتاحة ساعات العمل المناسبة لهم، وتوفير الرعاية والاهتمام بهم، وأيضاً إتاحة الموظفين الذين لديهم إدراك ووعي جيد لمتطلبات المستفيدين واحتياجات سوق العمل (Anafo and Nimo,2018.p4).

5. الاستجابة Responsiveness: تعرف أنها: إخبار المستفيدين عن مواعيد تقديم الخدمات لهم، وأيضاً تجويد هذه الخدمات وفق متطلباتهم، والجاهزية التامة والعالية للاستجابة لاحتياجاتهم، والرد على استفساراتهم (Roslan,2016.17).

ومن خلال استقراء ما سبق يتضح بأن هناك مجموعة من المبررات للاهتمام بأسلوب التميز التنظيمي باعتباره من المداخل الحديثة المعاصرة لتحسين متطلبات الجودة الشاملة، وهذا الاهتمام جاء منبثقاً من التحولات الاقتصادية التي تتبع الانفجارات التقنية الهائلة، وإقبال التعليم العالي عليها، والأحوال الاجتماعية المنبثقة من العولمة التي أصابت العصر الحالي من ارتفاع كبير في أساليب الاتصال والتواصل، والانفجار المعرفي والعلمي الهائل، والذي فرض على مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التنافسية وإقرار نجاحها في تحمل الأعمال الإضافية على عاتقها، ورغبة الكليات والجامعات الأكاديمية في إضافة خبرات ومعارف وسلوكيات ومهارات مواكبة لمتطلبات العصر وفي كافة ميادين الحياة والوصول بعمليات الجودة لمستوى عالٍ من الرقي والتطور.

إذاً فإن تبني الجودة الشاملة في التعليم في كليات التربية يعد نتاجاً إنسانياً عالي الجودة، فتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في الكليات عملية ترنو لتلبية جميع متطلبات سوق العمل واحتياجاته، ودعمه بالكوادر والموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات العالية، والتي تمتلك القدرة على إجراء القيم النفعية للتنمية المستدامة، وتحقيق التميز التنظيمي.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، من أجل إعطاء خلفية وافية له، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، وتم عرض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

أجرى الخشاب (2020) دراسة بعنوان: "ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية". التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (400) مستجيب من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وكانت بدرجة متوسطة، كما تبين أن تبني ثقافة الجودة الشاملة يساعد العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح، مما يؤدي لتقديم خدمات تعليمية ذات مزايا عالية وفريدة.

وأجرى الفحيلة (2019) دراسة بعنوان: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض". هدفت إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي، والتعرف على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي والآليات المقترحة لتحقيق ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (56) قيادياً، وأظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في السعودية أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في السعودية بمتوسط (3.38 من 5.00) وتتمثل في تبني الموظفون ثقافة الإدارة وقيمها بمتوسط (4.00 من 5)؛ أما فيما يتعلق بالمعوقات فإن أفراد الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في السعودية بمتوسط (4.07 من 5.00).

وقام كل من نوفل وبوطورة (2019) بدراسة بعنوان: "الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي". وهدفت إلى توضيح حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق الجودة والتميز في مخرجاتها المعرفية من تعليم وبحث علمي، في ظل عالم أصبحت فيه المعرفة هي عملته الرئيسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة منهج ميسر متكامل وفعال لإعداد وتخرج الإطارات الفاعلة في المجتمع، وأن نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي يقوم على جودة وتميز الخدمات التعليمية المقدمة.

وأجرى المولى (2019) دراسة بعنوان: "أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية - دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق-". وهدفت إلى معرفة أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (القيادة-العاملين-السياسة الإستراتيجية - الموارد والشراكات)، والتميز التنظيمي كمتغير وسيط بأبعاده الثلاثة: (إدارة العميل-العمليات-المعرفة) في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة بواقع (140) استمارة الكليات الأهلية المعنية وهي خمس كليات (كلية الرافدين الجامعة، كلية الرشيد الجامعة، كلية الفارابي الجامعة، كلية المعارف الجامعة، كلية المستقبل الجامعة)، وبعد جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ووجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه والميزة التنافسية المستدامة، وأن التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

وأجرى سيفريد وبوهيلينز (Seyfried , Pohlenz, 2018) دراسة بعنوان "تقييم ضمان الجودة في التعليم العالي: تصورات مديري الجودة للفعالية"، حيث هدفت لمعرفة التحقيق في فاعلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ودور قيادات التعليم العالي في تحقيق الجودة الشاملة، وتحديد الدرجة التي يرى بها مديرو الجودة أن أساليبهم في ضمان الجودة فعالة. وطبقت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين النوعية والكمية، فقد كانت أدوات الدراسة تجمع بين الاستبانة والمقابلات، وتم توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات على عينة الدراسة التي بلغت (639) من مديري الجودة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قيادات مؤسسات التعليم العالي تسعى للحصول على درجات أكبر من الجودة الشاملة عن طريق التشارك مع المؤسسات التعليمية الأخرى ذات صلة، وأيضاً أنّ دور مديري الجودة يبرز كمروجين لضمان الجودة.

وقام بابانثيمو ودارا (Papanthymou , Darra, 2017) بإجراء دراسة بعنوان "الجودة الشاملة في التعليم العالي: مراجعة وجهات النظر"، هدفت إلى تقديم دليل فيما يتعلق بمستوى الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في البلدان النامية، وتعزيز البحث. ولتحقيق الهدف من الدراسة طبقت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة مراجعة الأدبيات السابقة لجمع المعلومات، وتكوّنت من (52) دراسة من (2006) إلى (2016) في إدارة الجودة الشاملة داخل معاهد التعليم العالي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أنّ عوامل النجاح، والعقبات والفوائد التي تؤكد وتستكمل المؤلفات السابقة، نوع (خاص أو عام) وعمر الجامعة، والقيادة التحويلية، والتكامل، واحترام الشخص، والشخصية، والصراع البناء، والتوتر الإبداعي، والحماس، والوعي وتوجيه الموظفين والكادر التعليمي، وتخصيص الموارد التي تحدد مستوى إدارة الجودة.

بينما أجرت عابد (2017) دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودية". وهدفت إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودية والعلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد البحث على استبانة، تم توزيعها على (360) من الأكاديميين والإداريين العاملين ببعض مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعددها (8) جامعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (0.05) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، إذًا كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة تتصل بموضوع البحث الحالي يلاحظ وجود اختلاف في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي النوعي)، فيما تبين للباحثة وجود اختلافات في أهداف الدراسات التي تم الاطلاع عليها في

الدراسات، بالإضافة إلى اختلافات في مجتمعات الدراسات وعيناتها بين أعضاء الهيئة التدريسية، والعاملين في الجامعات والكليات وغيرهم.

— تناول البحث الحالي متغير التميز التنظيمي كمدخل لتحسين متطلبات الجودة الشاملة حيث اتفقت مع دراسة الخشاب (2020)، ودراسة نوفل وبوطورة (2019)، ودراسة المولى (2019)، ودراسة عابد (2017)،

— واستخدم البحث المنهج الوصفي النوعي واتفق مع دراسة سيفريد وبوهيلينز (Seyfried , Pohlenz, 2018)؛ بينما اختلف مع دراسة الفحيلة (2019) تناولت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت دراسة نوفل وبوطورة (2019)، ودراسة المولى (2019)، ودراسة بابانثيمو ودارا (Papanthymou , Darra, 2017) ، ودراسة عابد (2017) المنهج الوصفي التحليلي.

— استخدم البحث الحالي المقابلة مع أعضاء هيئة التدريس والتدريب في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، وتشابهت مع دراسة سيفريد وبوهيلينز (Seyfried , Pohlenz, 2018)، واختلفت مع كل من دراسة الفحيلة (2019)، ودراسة المولى (2019)، ودراسة عابد (2017) التي استخدمت الاستبانة.

— اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في المجتمع والعينة وهي (أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت)، حيث طبقت دراسة الخشاب (2020) على أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتي، وطبقت دراسة الفحيلة (2019) على العاملين في الإدارة العام للتعليم بالرياض، وطبقت دراسة المولى (2019) على الكليات الأهلية في العراق، بينما طبقت دراسة سيفريد وبوهيلينز (Seyfried , Pohlenz, 2018) على مديري الجودة، وطبقت دراسة عابد (2017) على الأكاديميين والإداريين العاملين ببعض مؤسسات التعليم العالي بالسعودية.

— وقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مكانه ومجتمعه (أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت)، بالإضافة إلى تركيزه على الكشف عن التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.

— وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كتابة بعض أركان الأدب النظري لها، وصياغة مشكلة البحث وأسئلته، وكذلك في تطوير أدواته، وعرض النتائج وتفسيرها، كما يمكن أن تفيد في طرح توصيات البحث ومقترحاته.



## الطريقة والإجراءات:

يشتمل هذا الجزء على منهج البحث والمجتمع والعينة وأداة البحث.

## منهجية البحث:

## منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته تم استخدام المنهج الوصفي النوعي الذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية.

## مُجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت البالغ عددهم 569 عضواً، بين 356 من الذكور و 213 من الإناث. (بناء على إحصائية المكتب الفني بمكتب العميد لكلية التربية الأساسية الصادر للعام الدراسي (2021/2020م).

## عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت عددهم 20 من الإناث و40 من الذكور أي ما مجموعه 60 عضواً وذلك يمثل 10% من مجتمع الدراسة.

## أداة البحث:

استخدمت الباحثة المقابلة مع أعضاء هيئة التدريس والتدريب في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. حيث تم إجراء المقابلة باستخدام الاجتماع إلكترونياً ضمن تطبيق Microsoft Teams وذلك للدواعي الاحترازية لظروف كورونا، وساعد في ذلك وجود حساب خاص لكل منتسبي الهيئة بالتطبيق.

## مناقشة نتائج البحث والتوصيات:

يتناول هذا الجزء نتائج البحث والتوصيات والمقترحات، وذلك على النحو التالي:

## النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

هل تسعى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لتطبيق التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في كلية التربية الأساسية التابعة لها؟

أظهرت نتائج البحث أن المؤسسات التعليمية متمثلة في مجتمع البحث وعينته (كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت) والتي ترغب في تحقيق التميز التنظيمي، ترى أن قدرتها تنبثق من بلورة

القيادة والموارد البشرية في الكلية؛ وذلك عبر تحقيق التنافسية غير المحدودة، وحماية المكانة التنظيمية (القيادة- التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) ومن ثم تزايد الإحساس بالجودة والقدرة على استخدام التكنولوجيا، كما ترى الباحثة أن توافر التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة- التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) لدى عينة البحث في كلية التربية الأساسية يعتبر ضروريًا ومهمًا، حيث تعزو ذلك للنظرة المستقبلية لدى القادة والمرؤنة في التكيف مع البيئات المتغيرة، وقدرتها على التخطيط الإستراتيجي، كما أن الموارد البشرية تتمتع بالمرؤنة في تعديل أنماطهم السلوكية، وذلك يعد مهمًا لزيادة مستويات الأداء المتميز للموارد البشرية وتحسين مهارات أفراد عينة البحث، إذ إن تحسين مهاراتهم يحتاج لتنظيم قيادي فعال ومرن مليء بروح العمل كفريق واحد، والإبداع والابتكار، والمنافسة، إذ يشعر أفراد عينة البحث بأن المؤسسة هي ملكهم الخاص، وهذا الإحساس سيدفعهم لبذل كافة جهودهم ومنح كل ما لديهم لتحقيق التميز التنظيمي.

كما ترى الباحثة أن توافر أبعاد التميز التنظيمي (القيادة- التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في كلية التربية الأساسية وما يستهدفه التخطيط الإستراتيجي للمستقبل لتحسين التعليم العالي في الكويت، يؤكد بأنه يعمل على رفع مستوى كفاءة الكلية وزيادة فاعليتها، لكي تواجه التحولات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفحيلة (2019) التي جاء في نتائجها أن من أبرز ملامح توافر التميز التنظيمي تبني الموظفين ثقافة الإدارة وقيمتها.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل هناك متطلبات تسهم في تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت؟

أظهرت نتائج البحث أن متطلبات الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) تتوافر في بيئة كلية التربية الأساسية في الكويت، حيث إن معظم أفراد عينة البحث لديهم خبرة في ميدان عمل كليتهم مما يمنحهم تصورًا مستقبليًا حول إمكانية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة على مستوى كليتهم، حيث إن أفراد عينة البحث يحاولون تحقيق التحسين المستمر في كافة عملياتها التعليمية والبحثية، ومن ثم تحقيق التحسين في أداء خدماتها التي تقدمها للمستفيدين من الطلبة والعاملين والمتدربين.

كما أظهرت إجابات عينة البحث أن الكلية تركز على المستفيدين من خلال التعرف على متطلباتهم والعمل على تلبيتها لكن بشرط التعليم، كما أظهرت إجابات عينة البحث أن الكلية ترنو إلى تحقيق المشاركة بين العاملين عبر تشجيع العاملين في الكلية وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمقترحات المتصلة بتحقيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب العاملين وتعليمهم من خلال توظيف الدورات التدريبية من

أجل تحسين مهاراتهم وإمكاناتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخشاب، 2020)؛ ودراسة (Papanthymou، 2017)؛ ودراسة (عابد، 2017).

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

هل يسهم التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة بأبعادهما (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت؟

أظهرت نتائج البحث أن أسلوب وضع معايير التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) واعتماد المرونة في تطبيقه والتعديل عليه، ينبثق منه مستوى عالٍ من الإنجازات ومؤشرات واضحة في التميز التنظيمي، بالإضافة إلى التركيز على الدافعية لدى عينة البحث في إبراز القدرات الكامنة داخلهم، وتوظيفها بالشكل المناسب بما يضمن الخروج بنتائج إيجابية تعود عليها بالتميز والتقدم والتطور، وتحقيق متطلبات الجودة بأبعاده (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين)، حيث إن التميز التنظيمي يسهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

وترى الباحثة أنه لا بد للتميز التنظيمي من قيادة فاعلة، فالقيادة في أمس الحاجة لتبديل أدوارهم التقليدية واتباع أدوار تحفزهم على دعم إمكانات الموارد البشرية وتعزيزهم على التفكير الذاتي، وطرح الأفكار الإبداعية، والاستجابة للمشكلات التي تتعلق بمتطلبات الجودة الشاملة كالتحسين المستمر ومشاركة العاملين والتركيز عليهم، وأيضًا لا بد أن تمتلك القيادة الرؤية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في خلق مناخ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وتجهيز الأحوال التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، ويتطلب تحقيق متطلبات الجودة الشاملة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يعمل على تطوير مهارات الموارد البشرية وتحسين البنية التحتية للكلية وتدريب العاملين ومساعدتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما ترى الباحثة أن التميز التنظيمي يمنح الفرص للموارد البشرية في الكلية للمشاركة في إدارة الجودة مما يمكنها من تحقيق النجاح؛ كما تدعم متطلبات الجودة الشاملة التميز التنظيمي عبر التحسين المستمر الذي يعد جزءًا من ثقافة الجودة الشاملة وتضم هذه العملية إعطاء العاملين الضمان والملموسية والدافعية والوسائل المهمة لتحسين جميع عملياتها بشكل مستمر، فالتميز التنظيمي يمكن أن يكون من خلال التركيز على العاملين وتحفيزهم للاستجابة للمشكلات التي تتعلق بالجودة الشاملة وإعطائهم الحرية بابتعادهم عن الرقابة المفرطة والأوامر القاسية.

وهنا ترى الباحثة أنه كلما زادت مؤشرات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة فإنها ستصل للتميز التنظيمي، فالعلاقة بين التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية) باعتباره مدخلًا لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة بأبعادهما (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، مشاركة العاملين) علاقة طردية،

واتفقت في ذلك مع نتائج دراسة دراسة عابد (2017) التي جاء في نتائجها وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (0.05) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، إذ كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

كما اتفقت مع دراسة المولى (2019) التي كان من نتائجها وجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ووجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه والميزة التنافسية المستدامة، وأن التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءة الهيئة التدريسية ورفع روح التعاون بينهم كفريق واحد ووضع خطط وإستراتيجيات بعيدة الأمد لتحسين الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات الأخرى.

واتفقت مع دراسة نوفل وبوطورة (2019) التي كان من نتائجها أن إدارة الجودة الشاملة تعد منهجاً ميسراً متكاملًا وفعالاً لإعداد وتخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع، وأن نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي يقوم على جودة وتميز الخدمات التعليمية المقدمة وأوصت الدراسة بتهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة، وضرورة قيام الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنظر إليها وفق أساس إستراتيجي مستقبلي من خلال إجراء التحسين المستمر في مختلف الأنشطة التعليمية والإدارية لضمان الجودة والتميز.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:

ما المعوقات التي تحد من تطبيق التميز التنظيمي بأبعاده لتحسين متطلبات الجودة الشاملة بأبعاده المذكورة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت؟

أظهرت نتائج البحث أن هناك عدة معوقات تحد من تطبيق التميز التنظيمي بأبعاده لتحسين متطلبات الجودة الشاملة بأبعاده في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، والتي تكمن في الارتفاع المتزايد في معدلات التغيير والتطورات الكبيرة في المجالات العلمية والمعرفية والاقتصادية، مما انعكس على النظام التعليمي، وأجبر القادة والموارد البشرية على مواكبتها، وأيضاً ظهور المنافسة نتيجة للعولمة التي مثلت ضغطاً كبيراً على عينة البحث، في وضع الإستراتيجيات التعليمية داخل كلية التربية الأساسية، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة، مما زاد الضغط على كلية التربية الأساسية لاعتمادها في مجال التميز التنظيمي، وقلة الموارد المتاحة وندرتها، سواء مادية أو فنية أو بشرية، والمتطلبات الأساسية من المواد والأدوات والوسائل التكنولوجية، وقد يرجع ذلك إلى أن التميز التنظيمي لا يتم بصورة سهلة وبسيطة، حيث إن هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تقف عائقاً في طريق كلية التربية الأساسية وأفراد عينة البحث من أجل تحقيقه، كظهور العولمة التي لعبت دوراً مهماً وبارزاً في التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، حيث إنها فرضت على المؤسسات جميعها ضرورة

مواكبتها والالتحاق بها، من أجل البقاء في جو المنافسة بينها وبين المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى قلة الموارد والإمكانات الموجودة داخل المؤسسات التي تحول دون تحقيق المؤسسة التربوية للتميز التنظيمي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفحيلة، 2019).

#### التوصيات والمقترحات:

تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات أبرزها:

1. لا بد من المحافظة على ثقافة التميز التنظيمي من خلال توفير الفرص للعاملين بالشاركية في عملية التغيير في المؤسسة بما له من فائدة تعود على أفرادها والتنظيم، والتنافسية، والتي ترنو لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسة في كافة الميادين.
2. ضرورة تحفيز العاملين على الأداء المتميز عبر تقديم التوعية بأهمية التميز التنظيمي كمدخل لتحسين الجودة الشاملة من خلال الدورات التدريبية، وإلقاء المحاضرات.
3. لا بد من قيام القيادات بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة وفق رؤية مستقبلية تقودهم لإحداث التحسين المستمر في كافة أنشطة الكلية، ومن ثم تحسين جودتها لكسب التميز التنظيمي.
4. العمل على تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الكلية تناول متطلبات الجودة الشاملة والتميز التنظيمي لتنمية مهاراتهم الوظيفية.
5. مشاركة كافة العاملين في إدارة كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، لكي يكون كل فرد على علم بوظيفته ومسؤولياته ومشاركته في التحسين الدائم.
6. الالتزام في توفير العديد من الحلول للمشكلات التي تواجه تحقيق متطلبات الجودة بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.
7. العمل على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية قدر الإمكان، مما يحقق تميز أداء الكلية وتنميتها.
8. إتاحة استخدام التقنيات الحديثة داخل كلية التربية الأساسية.
9. وضع أسس ومقترحات تميز بالمرونة لتناسب مع متطلبات الأداء التنظيمي المتميز تكون قابلة للتعديل بما يتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية.
10. اقتراح أنظمة متطورة لتحقيق الجودة داخل الهيئة على كافة الأصعدة.
11. تنمية الابتكار لدى الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية.

12. تفعيل مبدأ الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس.
13. لم يغط هذا البحث جميع الأبعاد، فقد ظل المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مشابهة لتتناول أبعاداً أخرى ذات علاقة بمتغيرات البحث المتميز التنظيمي، ومتطلبات الجودة الشاملة.
14. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لموضوع البحث في مؤسسات أخرى في القطاعات المتنوعة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذا البحث.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- بدرخان، سوسن. (2018). تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية، في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين: الإدارية، والأكاديمية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 1(2)، ص ص 79-97.
- البرازي، مبارك. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(16)، ص ص 496-506.
- بوخلوة، باديس (2016). *تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية-دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
- الخشاب، مبارك. (2020). ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية. *مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية*، ع(2)، ص ص 323-353.
- الذيابات، بسام، والذيابات، مراد (2018). *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة*. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 32(11)، ص ص 1976-2004.
- رحمون، فتحي. (2017). *إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، الجزائر.
- الشهراني، نورة. (2017). *دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.
- عابد، حنان. (2017). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودية*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(18)، ص ص 304-322.

- العابد، هوارى. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - ولاية إدرار- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- عبد القادر السيد، عبد القادر؛ وسليمان، موسى؛ والمشخي، محمد؛ والعوائد، محمد. (2020). مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة بسلطنة عُمان. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 17(65)، ص ص 76-105.
- العزاوي، حسام علي. (2018). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العلي، علي محمد. (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(9)، ص ص 1-41.
- العمري، محمد. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 37(4)، ص ص 113-148.
- عون، وفاء محمد؛ والسالم، غادة سالم؛ والشهراني، نورة زايد (2018). تطوير إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي لتحقيق رؤية 2030 في ضوء التجربة السنغافورية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(4)، ص ص 62-80.
- الغامدي، ريم. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، ص ص 317-333.
- الفحيلة، إبراهيم. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض". مجلة البحث العلمي في التربية، ع(20)، ص ص 424-456.
- مسلم، رامي محمد (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مسيل، محمود؛ وعتريس، محمد؛ وعزازي، عبد الله. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية، 116(6)، ص ص 513-555.



- مغاوري، هالة. (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية). *مجلة كلية التربية، 1(171)*، ص ص 141-187.
- المهيرات، جهاد عبد الله (2019). *مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الجودة الشاملة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.*
- المولى، مثنى. (2019). *أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية - دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق.* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- السوان.
- النجار، يحيى؛ وسمور، منير؛ حلس، موسى؛ وصالحه، ياسر (2014). *تجربة جامعة الأقصى في نشر وتطبيق معايير الجودة لمؤسسات التعليم العالي.* بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في 1-3 أبريل/2014، جامعة الزرقاء، الأردن.
- نوفل، سمايلي؛ وبوطورة، فضيلة؛ وبوطورة، فاطمة الزهراء. (2019). *الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي.* *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 3(2)*، ص ص 37-54.
- هاشم، صلاح. (2018). *الإدارة في النظم الخدمية، الجيزة، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.*
- الهوش، أبو بكر. (2018). *إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي.* ط(1)، طرابلس.
- المراجع الأجنبية:

Anafo .S and Nimo. C(2018).Total Quality Management and Service Quality Delivery at Ghana Airports Company Limited. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 8(3): 1-14 Article no.AJEBA.43945.

Borgave .S (2012)*Service Quality Management: A Literature Review.* Published research, STES' SINHGAD INSTITUTE OF BUSINESS. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Dr\\_Sachin\\_Borgave/publication/274332133\\_SERVICE\\_QUALITY\\_MANAGEMENT\\_A\\_LITERATURE\\_REVIEW/links/551bc1cf0cf2fe6cbf75e554/SERVICE-QUALITY-MANAGEMENT-A-LITERATURE-REVIEW.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Dr_Sachin_Borgave/publication/274332133_SERVICE_QUALITY_MANAGEMENT_A_LITERATURE_REVIEW/links/551bc1cf0cf2fe6cbf75e554/SERVICE-QUALITY-MANAGEMENT-A-LITERATURE-REVIEW.pdf?origin=publication_detail)

Brunoni Manuela Damian, Radu, Grifoll Josep (2014) *The Concept Of Excellence In Higher Education*, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL 2014, Brussels

- 
- Papantymou, A., & Darra, M. (2017). Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*. Vol. 7(3), pp132-147.
- Roslan. N (2016). *Service Quality through Employee Knowledge, Skills And Abilities (Ksas): A Study Among Third Party Logistics In Iskandar Malaysia*. Unpublished Master Thesis .Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education*. Vol. 8(3), pp. 258–27.
- Sudha, T. (2013). Total Quality Management in Higher Education Institutions. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Vol. 2(6), P. 121- 132.
- Temba . M (2013). *The Assessment Of Service Quality And Customer Satisfaction Using Servqual Model: A Case Study Of Tanzania Telecommunications Company Limited (TTCL)*. Unpublished Master thesis. The Open University Of Tanzania
- Voloshina V., (2013) *The Strategic Management Tools For Higher Education Institutions*, Jel I24, M19.