

استراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

د. ناصر منصور العجمي

وزارة الكهرباء والماء

دولة الكويت

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية إدارية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، البالغ عددهم (٢٨٦٣) عضواً، وتم اختيار عينة منهم بالطريقة القصدية بلغ عددها (٣٢٠) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع بيانات مجالات الاستراتيجية المقترحة، التي تم تطويرها في ضوء الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وخلصت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وفق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجالي تأكيد جودة المنتجات والخدمات، ونتاج الأعمال، ومتغير التخصص إذ جاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية. وفي ضوء هذه النتائج تم بناء الاستراتيجية الإدارية المقترحة لمعايير التميز حسب معايير بالدريج، وتم تحكيم الاستراتيجية من قبل مجموعة من الخبراء وحظيت بدرجة ملاءمة عالية، وبناءً عليه توصي الدراسة بتبني الاستراتيجية الإدارية المقترحة من قبل أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. المصطلحات الأساسية: استراتيجية إدارية، معايير بالدريج، معايير التميز.

مقدمة

تمثل الجامعات محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقمي الاجتماعي، ويقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية، وترقية

المناخ الأكاديمي، ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع وعلى العالم بالآمال المنشودة، مما يستدعي عمليات التقويم المستمر والموضوعي والواقعي لكل من يعمل في الجامعة. إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديموغرافية العالمية استدعى نشوء مطالب ملحة على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات المختلفة، والتعليم العالي مثله كأي نسق نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام السائد في المجتمعات، وليس من المستغرب أن يعاني التعليم العالي العربي من مشكلات كبيرة؛ حيث تواجه مؤسساته تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً له، الأمر الذي استدعى البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية المقدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها، ومن هنا فقد ظهر الاهتمام بضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية من خلال النظر في تحقيق الجامعة رسالة وأهدافاً محددة هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف العامة لا تختلف باختلاف الزمان والمكان (بركات، ٢٠٠٩).

ولقد أشار المزروع (٢٠١٠) إلى أن التميز الذي تشهده كافة المؤسسات هو محصلة لما تبذله من خلال أنشطتها كافة من جهد منظمي يسعى للتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تنصب كلها في طريق واحد هو تحقيق الأداء المتميز، وقد جاءت معايير بالدريج لتؤكد على التميز في الأداء، إذ تتبع هذه المعايير بالدرجة الأولى من فكرة إدارة الجودة الشاملة، وهي مدخل منهجي منظم للتعامل مع التميز في جميع أنشطة المؤسسة وفعاليتها لإعادة التفكير باتجاه تطويرها لكي تزداد فرص تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً من أول مرة بكفاءة واقتدار وصولاً إلى نتائج أداء متميز تنعكس في تحسين خدمات المؤسسة وما تقدمه من خدمة للجهات المستفيدة، وتحقيق رضا المنتفعين من المؤسسة عن جودة الخدمة المقدمة، حيث يعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، فقد أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي

تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي وهذا بدوره يتطلب من القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

ولتحقيق التميز في تلك المؤسسات فإنه ينبغي على المؤسسات العمل على مساندة الإصلاحات، والتحسينات التنظيمية، وإنتاج المزيد من التغيير، وتمكين العاملين من التصرف والحركة تجاه الرؤية المستقبلية، وتوصيل الرؤية التنافسية لجميع فئات المؤسسة ومستوياتها، وبناء الشعور بالوعي بأهمية التحول، وإيجاد مناخ تنظيمي مساند للإنتاجية والتنافسية، وتأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية والعودة (جلدة، ٢٠٠٩)، حيث أكد العجمي (٢٠١٠) أن مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى التميز يجب أن تحدد مزاياها وعيوبها، ومزايا وعيوب المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وثم حصر الجوانب التي تجعل المنافسة في صالحها، وثم توجه تخطيطها، وتنظم أهدافها واستراتيجياتها لدعم هذه الجوانب، ولا بد من وجود قائد يؤمن بالتغيير، وذو نظرة عميقة وبعيدة، يمكنه من خلالها دفع المؤسسة الجامعية ومساعدتها على مواجهة التحديات التنافسية، ومواكبة التطورات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة، فحين أشار أجيايف (Ajaif, 2008) أن التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل: معايير بالدريج في أمريكا Baldridge Standards، وجائزة ديمينج في اليابان Deming Awards، وظهرت مراكز التميز والجودة، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني Accreditation، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة بتقسيماتها المختلفة،

وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة، والكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي في الكثير من الدول الغربية (محمد، ٢٠٠٥).

وقد وضع بالدريج معايير سبعة تستخدم في قياس مستوى الجودة والتميز بالمؤسسات، وهو ما يطلق عليه جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة والتي تقدمها الحكومة الأمريكية لتشجيع المؤسسات المختلفة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ويتكون قياس بالدريج من سبعة عناصر رئيسية للمقارنة يتفرع من كل منها عدد آخر من العناصر الفرعية التي يبلغ مجموعها (٣٢) عنصراً موزعة على مقياس من (١٠٠٠) نقطة تسهم في تحديد مستوى اهتمام وتطبيق المؤسسات لمفهوم الجودة الشاملة وبالتالي توجهها نحو التميز (Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis & Abdulla, 2006). وسيتم في هذه الدراسة التركيز على تطبيق معايير بالدريج لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، إذ تعد المعايير الاستراتيجية للتميز في الأداء لبالدريج أحد معايير النجاح في مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات على مختلف أشكالها، وخاصة المؤسسات التعليمية كونها تحقق نتائج مستدامة في بيئة تتسم بالتحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات التعليمية. وفي ضوء ما تقدم ونظراً لأهمية الجودة الشاملة بشكل عام وأهميتها في تحقيق التميز للمؤسسات بشكل خاص، جاءت الدراسة الحالية لاقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

اهتمت الكويت اهتماماً كبيراً بالتعليم بصورة عامة وبالتعليم العالي بصورة خاصة إيماناً منها بالدور الذي يؤديه التعليم العالي في تقديم الخبرات والكفاءات اللازمة للنهوض والتقدم وترسيخ جذور النهضة الشاملة، وحماية مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، من خلال منح شهادة اعتماد وضبط الجودة لبرامجها التعليمية والتخصصية، وضمان حق المستثمرين

والمستفيدين من برامج التعليم العالي، وتحقيق التنافسية والنوعية العالية ذات الجودة لمخرجات التعليم العالي وفق المعايير العالمية (وزارة التعليم العالي الكويتية، ٢٠١٥)، حيث تُعد التنافسية بين المؤسسات المختلفة أهم دوافع تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وتدفع بعضها إلى تبني خطط فعالة لتحسين منتجاتها، والاهتمام بأساليب التخطيط الاستراتيجي الكفيلة بتحقيق مخرجات متميزة، مما يؤهلها للتنافس والتقدم على المؤسسات التي تقدم ذات الخدمات؛ مما يحقق السمعة الحسنة والميزة التنافسية لها (Ski, Kulig & Lisieki, 2003).

وفي ضوء نتائج الدراسات العالمية التي أكدت على وجود قصور في تحقيق التميز لدى العديد من مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة هوانغ ولي (Huang & Lee, 2012) التي أظهرت نتائجها تدني مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المهنية في تايوان، وفي ضوء توصية العديد من الدراسات بضرورة تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (Meyer & Wilson, 2010) التي أكدت على ضرورة إعادة النظر بالسياسات المعمول بها، وتفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز المؤسسي. لذا جاءت الدراسة الحالية لاقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢ - هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص؟
- ٣ - ما الاستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت؟

٤ - ما درجة ملائمة الاستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تعرف واقع تطبيق معايير التميز حسب بالدريج في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- اقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى درجة ملائمة الاستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النتائج التي يُنتظر أن تسفر عنها، ودرجة تأثير هذه النتائج في القائمين على التعليم العالي في الكويت، وتأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية وعملية تتمثل في جانبين؛ نظري وعملي.

الأهمية النظرية :

- تسهم هذه الدراسة في اقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهم من الفئات الميدانية الأكثر تفاعلاً في مؤسسات التعليم العالي.

- إثراء الجانب النظري المتعلق باستخدام معايير بالدريج لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، إذ يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- عدم وجود دراسات - على قدر اطلاع الباحث - هدفت اقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

الأهمية العملية:

- يُؤمّل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الكويتية بتقديم استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، بحيث تكون عوناً لهم في اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية.
- يُؤمّل أن تُقدم نتائج هذه الدراسة تغذية لصناع القرار والقائمين على رعاية مؤسسات التعليم العالي حول واقع تطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، ومعوّقات تحقيق التميز المؤسسي.
- يُؤمّل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون بالمعايير وبالذات معايير بالدريج، والتميز.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة عدداً من المصطلحات وتالياً التعريف بها اصطلاحاً وإجرائياً.

الاستراتيجية: ويقصد بها خطة تتضمن السياسات والأهداف، بالإضافة إلى سلسلة الأحداث (العمليات) الرئيسية في المؤسسة وتؤدي إلى اختيار أفضل البدائل ومن خلالها يتم استخدام كافة الإمكانيات والوسائل بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣).

أما إجرائياً: هي مجموعة من الإجراءات المؤسسة تهدف إلى تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وستقاس من خلال الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

معايير التميز: التميز فلسفة إدارية، تقوم على تركيز الجهد وتوجيه الطاقات لتقديم منتجات وخدمات بأقصى درجات الجودة والإتقان وبأقل تكلفة ووقت (Papulova, 2006). أما معايير التميز: "فهي مستويات الحكم على أهمية أو قيمة مخرج من المخرجات سواء كانت سلعة أم خدمة مثل معايير الأداء أم معايير القيادة، أم معايير الجودة. والمعيار هو مقياس يحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها للحكم على الأشياء" (عقل، ٢٠٠٥: ١٠).

أما إجرائياً: هي مستويات الحكم على المخرجات والخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الكويتية من خلال المقاييس المحددة والمعدة لذلك.

معايير بالدريج: هي مجموعة من المعايير في الجودة الشاملة والتمثلة في: القيادة الإدارية، وجمع المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وتأكيد الجودة، ونتائج تأكيد الجودة، ورضا العميل (Badri et al., 2006).

أما إجرائياً: هي مجموعة المعايير التي ستعتمدها هذه الدراسة في بناء استراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

محددات الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والمجتمع الذي سحبت منه العينة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

معيار بالدريج للتميز:

يعتبر مالكولم بالدريج من رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وخصصت جائزة باسمه من قبل الكونجرس الأمريكي عام (١٩٨٧)؛ لرفع الوعي بإدارة الجودة وتحديد الشركات الأمريكية التي طبقت نظم إدارة الجودة بنجاح بحيث تعطى الجائزة سنوياً في ستة قطاعات متمثلة في التصنيع، والخدمات، والمشروعات الصغيرة، والتعليم، والصحة والمؤسسات غير الربحية، وتهدف إلى تحقيق الآتي (الهلال، ٢٠١٢):

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- تحديد طرق تحقيق الجودة.
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.

وتستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، وتستغرق المؤسسة من ثماني إلى عشر سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تعاون مجموعة جهات تعمل داخل الشركة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشترطة وبدرجة عالية من الاتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بهدف تحديد مستويات نجاح

تلك الجهة، وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع (١٠٠٠) نقطة حيث تعتبر الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساسية وثمان وعشرون مطلب فرعي موزعة على الآتي (عيد وحسام، ٢٠٠٤):

١ - القيادة: متمثلة في اختبار الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على العميل وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق.

٢ - المعلومات والتحليل: تتضمن اختبار المجال، والصلاحية، والتحليل، والإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي، كما يرتبط بالتأكد من دقة تلك البيانات والمعلومات ونظام التحليل لدعم أنشطة تحسين عمليات التركيز على العميل، المنتج، الخدمات، والعمليات الداخلية.

٣ - التخطيط الاستراتيجي للجودة: وتتضمن اختبار عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، كما يتعامل مع خطط الشركة قصيرة وطويلة المدى وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل، ويضم هذا المتطلب أمرين هما التطوير الاستراتيجي والنشر الاستراتيجي.

٤ - إدارة وتطوير الموارد البشرية: وتشمل اختبار كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، واختبار جهود الشركة في بناء وإدامة بيئة تدعم الأداء المتميز، والمشاركة الكاملة والنمو الشخصي.

٥ - إدارة العمليات: وتتمثل باختبار القضايا الأساسية في إدارة العمليات ومنها تصميم عمليات التركيز على العميل، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات الساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات العمل كافة وخصوصاً البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسة وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى.

- ٦ - نتائج العمل: وتشتمل على اختبار أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز ومؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمتنافسين.
- ٧ - التركيز على العميل ورضا العميل: وهي اختبار أنظمة الشركة للتعلم من العميل وبناء وإدامة العلاقات معه، واختبار مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا العميل، الحصة السوقية ونقاط مدى رضا العميل لدى المتنافسين.

إذن فإن معايير بالدريج في الجودة تتمثل في النحو الآتي:

- (١) القيادة: أي مدى نجاح قيادة الشركة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة في المؤسسة.
- (٢) المعلومات والتحليل: من حيث قدرة الشركة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
- (٣) التخطيط الاستراتيجي للجودة: من حيث تكامل متطلبات الجودة مع خطط وأنشطة المؤسسة.
- (٤) الاستفادة من الموارد البشرية: باستغلال كامل قدرات قوة العمل في تحسين الجودة.
- (٥) تأكيد الجودة: من خلال تصميم وإدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات الشركة.
- (٦) نتائج تأكيد الجودة: بعرض المنجزات والتحسينات في الجودة من خلال مقاييس كمية.
- (٧) رضا العملاء: من خلال تحديد توقعات ومتطلبات العملاء وعرض نتائج الاستجابة لها (Montorya, 2011).

بينما يرى الحراحشة (٢٠١٢) أن نظام بالدريج لضبط جودة التعليم يعتمد على عدة معايير تتضمن إحدى عشرة قيمة أساسية؛ التي توفر أساساً للتطوير والتكامل في العملية التعليمية، وهي: محور التربية التعليم، وأهمية

القيادة في تطوير التعليم، والتطوير المستمر والتعليم المؤسسي، ومساهمة هيئة التدريس، والمساهمة الجماعية في التطوير، وتصميم الجودة ومنع الأخطاء بالحقائق الإدارية، والنظرة المستقبلية، والمسؤولية المجتمعية، والاستجابة السريعة للمتغيرات، والاهتمام بالنتائج.

التميز المؤسسي

تُعد ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسات ومحركاً رئيساً للجودة، وتؤدي دوراً مهماً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المؤسسة، ويعدّ تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لإظهار قيمة المؤسسة وأثرها الإيجابي للمستفيدين والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تأخذها المؤسسة، وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة، وعلى التحسين المستمر، وعلى معرفة الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التعزيز والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الفعالة، وعلى العمل كفريق واحد، وعلى التمكين والمحاسبة، وعلى الاتصال، وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتملك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج (السهي، ٢٠٠٩).

وثقافة التميز هي مجموعة من طرائق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومع الزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، وتتكون ثقافة التميز من مجموعة من القيم والأهداف والأنظمة التي تعزز التميز، ولذلك كان لا بدّ من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسسي حسب إطار يحتوي على ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد على العناصر الآتية:

التوجه (المسار): لدى كلّ منظمة رؤية ومهام وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أنّ هناك مساراً، وهي من أهم النقاط لتحقيق التميز، ولكن يجب أن نكون

متأكدين من أنّ رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا واضحة تعكس ما نريده بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عملياً.

العمليات: عندما يكون لدى المؤسسة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المؤسسة كعمود فقري تتوزع منه كلّ نشاطاتها وإنجازاتها بعد أن تتحدّد القنوات الأساسية يجب أن يكون هنالك تخطيط وتصاميم لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط العمليات ستتبين نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك بين كلّ عملية وأخرى، وبذلك تتشكل خارطة العمليات وتوضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية في اكمال عمليات المؤسسة.

الهيكل: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل تواصل بين القائمين على تلك المهام والأنشطة والعمليات، وتحقيق الأمن الوظيفي المطلوب من خلال الهيكل.

القيادة: عندما توجد منظومة مخططة بطريقة صحيحة ذات توجه واضح، يشرف على تفعيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة تواجد قيادة تلاحظ التوجه الفعلي (من أعلى لا من التفاصيل) من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

الثقافة: وهو الأسلوب القيادي الذي يتم أتباعه في العمل ويشجع المسؤولين على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

تبادل المعلومات: التواصل وتبادل المعلومات أساس مهم في إبقاء ثقافة أيّ

مجتمع تعمل باستمرار سواء المجتمع كان كبيراً أو صغيراً، ولذلك فإنّ تخطيط طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل البيانات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المؤسسة وسيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الإنجاز.

القرارات: ولكي يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح والمناسب من أول مرة وفي كل مرة.

إدارة الأداء: القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإنّ الأداء المؤسسي سيتحسن وستزيد معنويات الموظفين وترتفع الأرباح بسبب تسارع الإنجاز، وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أنّ كلّ هذه الأمور إيجابية غير أنّ التحدي سيزداد فيظهر في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع، وبعد العمال رأس مال ثقافة التميز المؤسسي ف عندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكل والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تتضح ثقافة التميز المؤسسي (السواط، والعتيبي، ٢٠٠٠: ١٢-٣٥).

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تُشكل مفهوماً علمياً وصحياً وشرعياً لوجودها في المؤسسة، إذ أكد (Ringrose, 2013) أنه ليس بوجودها يجب أن يكون العمل المؤسسي أفضل، وإنما ميزة من الممكن أن تدفع عمل المؤسسة إلى الأمام.

وتتمثل عناصر إيجاد ميزة تنافسية في المؤسسة في أربعة عناصر، هي:

- ١ - المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة: وهي درجة وجود سياسات تخلق قيمة تنافسية في المؤسسة، كما أن الاهتمام في رأس المال الفكري ومدى الإجراءات التي تسعى المؤسسة لخلقها تنعكس عليها في خلق تنافس.

٢ - العوامل الداخلة: هي درجة نوعية العاملين الموجودة داخل المؤسسة، والموارد الأخرى وتتمثل بالإنتاجية والمالية، والبنية التحتية، البنية التحتية الإدارية في المؤسسة، البنية التحتية العلية والبنية التحتية، الموارد الطبيعية.

٣ - الصناعات الداعمة: وهذه الصناعات معتمدة بالدرجة الأولى على الموردين.

٤ - احتياجات العميل وكل ما تم ذكره يجب أن يتفاعل لتحقيق احتياج الزبون، لإمكانية التنافس (Porter & Karmer, 2002).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

أجرى أبو زينة (٢٠١١) دراسة هدفت إلى بناء معايير تميز للتعلم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (٤٤٨) فرداً من القيادات الإدارية والطلبة في الكليات الجامعية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، تكونت بشكها النهائي من (٣٧) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي، وأظهرت النتائج ثمانية مجالات رئيسة لمعايير التميز على النحو الآتي: البحث العلمي وتنمية المجتمع، والموارد البشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، الطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية، وتتضمن (٢٧) معياراً) تتمتع بدرجة ملاءمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة.

وأجرى الحراحشة (٢٠١٢) دراسة هدفت التعرف على تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن، وأثر كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، على تقييم الأداء الجامعي، وتكونت عينة

الدراسة من (١٢٢) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم الأداء الجامعي جاء بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بعقد دوارت تدريبية في إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الجامعة لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على توفير الإمكانيات البشرية والمادية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وقام الفقهاء (٢٠١٢) بدراسة هدفت التعرف إلى استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية، قام الباحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة بالاستناد إلى البيانات المتوافرة في الجامعة، وتشتمل على منشورات الجامعة الورقية والإلكترونية والبيانات التي جمعت من خلال إجراء عدد من المقابلات بلغت (١٢) مقابلة مع القادة الإداريين مع مديري الدوائر والمراكز ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي: مركز التميز في التعلم والتعليم، ووحدة النجاح للخريجين، ووحدة الجودة والنوعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز بين التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية مميزة، ودعم أعضاء مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية مما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى أطراف العملية التعليمية.

الدراسات الأجنبية:

أجرى ميير وويلسون (Meyer & Wilson, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تحقيق برامج معاهد التعليم الحالي للتميز المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على استخدام المواقع الإلكترونية، وقد اعتمد

الباحثان في جمع البيانات على تحليل المواقع الإلكترونية لتلك المعاهد، وعلى نتائج الأبحاث والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، وأظهرت النتائج أن جميع المعاهد التي تم دراستها بلغت (٤٠) معهداً من (٤٠) ولاية، وتحقق ميزة تنافسية تنفرد بها مقارنة مع منافسيها، إذ يتبنى كل معهد برامج مغايرة لبقية المعاهد بصورة عامة، وتُعد مفضلة وجاذبة لشريحة ما من المجتمع، كما أن المواقع الإلكترونية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها وسائل إعلام كما تمكن المعهد من الاطلاع على برامج المنافسين، ومحاولة التميز عنها.

وأجرى منتوريا (Montorya, 2011) بدراسة هدفت التعرف إلى إجراء تحليل لأثر تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة على الرعاية الصحية، وتحديد الخدمات التي تقدمها المستشفيات، وتعد المستشفيات الفائزة بجائزة بالدريج منظمات وصلت إلى مستوى عال من الأداء يمكنها من تقديم خدمة أفضل من تلك التي تقدمها المستشفيات المنافسة. وبناء عليه قامت الدراسة بتقييم أثر تطبيق معايير بالدريج من خلال مقارنة أداء المؤسسات الفائزة بأداء المؤسسات غير الفائزة بالجائزة، حيث استخدمت في إجراء تلك المقارنة مقاييس جودة مختارة من شركتي تأمين في مجال الرعاية الصحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء بين المستشفيات الفائزة وغير الفائزة بجائزة بالدريج الوطنية للجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز وتحقيق متطلبات معايير الجائزة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التميز في أدائها.

وأجرى رنجروز (Ringrose, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى وضع إطار للتميز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميز في كل من أستراليا وأوروبا والولايات المتحدة وكندا. وقام الباحث بدراسته بالتعاون مع فريق من المستشارين الإداريين والمتخصصين في الجودة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل لتطبيق التميز أمام كافة المؤسسات بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميز، ويقدم دليلاً أساسياً للمستشارين الإداريين وممارسي الجودة لطريق التميز

ومصدراً ومرجعاً للتميز في المستقبل. وقدم الباحث في دراسته ما يعد إضافة قسمة في مجال التميز التنظيمي يمكن اعتبارها كتلك الإضافة التي قدمتها الجائزة الأوروبية للجودة أو جائزة مالكولم بالدريج أو غيرها من جوائز التميز.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والاستفادة منها:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، ستستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وهذا التوجه يتفق إلى حد ما مع بعض الدراسات التي تضمنها البحث واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة أبو زينة (٢٠١١)، ودراسة (Meyer & Wilson, 2010)، بينما تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تضمنها البحث حيث تتفرد الدراسة الحالية عن باقي الدراسات باستخدامها المنهج الوصفي التطويري.

واستفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير أداة الدراسة الحالية، والاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة ولاسيما أنه يتم بدراسة الظاهرة كما هي من خلال جمع البيانات وتحليلها وتحليل النتائج وتفسيرها من خلال ارتباطها بالواقع، وفي ضوء ذلك تم اقتراح استراتيجية إدارية، وتتبع الدراسة المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للدراسة من الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

المرحلة الثانية: فرز الأسس التي ستبنى عليها الاستراتيجية التربوية المقترحة.

المرحلة الثالثة: تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وعلى النحو الآتي:

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، والبالغ عددهم (٢٨٦٣) عضواً، بحسب إحصائيات العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ موزعين إلى (١٣٧٦) عضواً في جامعة الكويت، و(١٤٨٧) عضواً في مؤسسات التعليم العالي العامة للتعليم التطبيقي. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ إذ تم اختيار (٣٤٠) عضواً وتم استرجاع (٣٢٠) استبانة وفق الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٠١	٪٦٢,٨
	أنثى	١١٩	٪٣٧,٢
	المجموع	٣٢٠	٪١٠٠,٠
التخصص	الإنسانية	٢١٥	٪٦٧,٢
	العلمية	١٠٥	٪٣٢,٨
	المجموع	٣٢٠	٪١٠٠,٠
الرتبة الأكاديمية	محاضر	٨٢	٪٢٥,٦
	أستاذ مساعد	٩٦	٪٣٠,٠
	أستاذ مشارك	٨٧	٪٢٧,٢
	أستاذ	٥٥	٪١٧,٢
المجموع		٣٢٠	٪١٠٠,٠

أداة الدراسة: لتحقيق هذه الدراسة تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (Meyer & Wilson, 2010) ودراسة أبو زينة (٢٠١١)، وسيتم تقدير درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت Likert الخماسي بحيث يشمل عدد من المجالات حسب معايير بالدريج وتشمل: القيادة، والمعلومات وأدوات التحليل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتطوير وإدارة الموارد البشرية، وتأكيد جودة المنتجات والخدمات، ونتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء.

صدق الأداة: للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرض الأداة في صيغتها الأولية المكونة من (٧٦) فقرة، على عشرة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول من الجامعات الكويتية والأردنية، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، وحاجتها للتعديل أو الحذف، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (٨٠٪) فأعلى من موافقة المحكمين، وبذلك أصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (٧٢) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال ثبات إعادة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة بالتطبيق وإعادة التطبيق بفارق ثلاثة أسابيع واستخراج معامل الارتباط بيرسون وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
القيادة الإدارية	٠,٨٩	٠,٨٧
التخطيط الاستراتيجي للجودة	٠,٩١	٠,٩٠
إدارة الموارد البشرية	٠,٩٠	٠,٩١
المعلومات وأدوات التحليل	٠,٨٦	٠,٨٦
درجة رضا العملاء	٠,٨٧	٠,٧٩
تأكيد جودة المنتجات والخدمات	٠,٨٩	٠,٨١
نتائج الأعمال	٠,٩٠	٠,٨٩
معايير التميز ككل	٠,٩٦	

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الفارقة الآتية:

١ - الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى، ٢ - الرتبة الأكاديمية: وله أربع فئات: محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، ٣ - التخصص: وله فئتان: إنسانية، علمية.

والمتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد هو: درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وي تمثل أرقام (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	من ١,٠٠ - ٢,٣٣
متوسطة	من ٢,٣٤ - ٣,٦٧
كبيرة	من ٣,٦٨ - ٥,٠٠

كما تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

$$١,٣٣ = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}}$$

عدد الفئات المطلوبة (٣)

المرحلة الرابعة: في ضوء نتائج الدراسة المسحية، سيتم اقتراح استراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت،

وتتكون من الآتي: التخطيط، والتحليل الاستراتيجي، والاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والبرامج والتدقيق، والضبط الاستراتيجي.

المرحلة الخامسة: إعداد استمارة لتحكيم الاستراتيجية بعرضها على الخبراء والمختصين للتعرف إلى درجة ملائمة الاستراتيجية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

نتائج الدراسة

السؤال الأول ونصه:

ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,١٠-٣,٤١)، وجاءت القيادة الإدارية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، بينما جاء نتائج الأعمال في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١)، وبلغ المتوسط الحسابي لمعايير التميز ككل (٣,٧٧) والجدول رقم (٣) أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	القيادة الإدارية	٤,١٠	٥٧٥,	مرتفع
٢	٢	التخطيط الاستراتيجي للجودة	٣,٩٢	٥٩٦,	مرتفع
٣	٣	إدارة الموارد البشرية	٣,٨٥	٦٤٧,	مرتفع
٤	٤	المعلومات وأدوات التحليل	٣,٨١	٦٩٩,	مرتفع

تابع/ جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥	٦	تأكيد جودة المنتجات والخدمات	٣,٦١	٥٨٦,	متوسط
٦	٥	درجة رضا العملاء	٣,٥٤	٥٩٨,	متوسط
٧	٧	نتائج الأعمال	٣,٤١	٧٨٤,	متوسط
		معايير التميز ككل	٣,٧٧	٥٤٦,	مرتفع

السؤال الثاني ونصه:

هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس والتخصص وتحليل التباين الأحادي للرتبة الأكاديمية، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً- الجنس: ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، والجدول رقم (٤) يبين ذلك.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على
استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	٢٠١	٤,١١	٦٠٥,	٤٥١,	٣١٨	٦٥٢,
	١١٩	٤,٠٨	٥٢٣,			
ذكر	٢٠١	٣,٩١	٦٠٧,	٤٣٩,	٣١٨	٦٦١,
	١١٩	٣,٩٤	٥٧٧,			
ذكر	٢٠١	٣,٨٦	٦٦٠,	٤٠٠,	٣١٨	٦٨٩,
	١١٩	٣,٨٣	٦٢٧,			
ذكر	٢٠١	٣,٨١	٧١٦,	٠٦٦,	٣١٨	٩٤٧,
	١١٩	٣,٨٢	٦٧٠,			
ذكر	٢٠١	٣,٥٤	٥٨٥,	٠٤٣,	٣١٨	٩٦٦,
	١١٩	٣,٥٥	٦٢٢,			
ذكر	٢٠١	٣,٥٩	٥٩٠,	٠٥٧١,	٣١٨	٥٦٩,
	١١٩	٣,٦٣	٥٨٢,			
ذكر	٢٠١	٣,٣٨	٨٠٧,	٨١٩,	٣١٨	٤١٤,
	١١٩	٣,٤٦	٧٤٣,			
ذكر	٢٠١	٣,٧٧	٥٥٤,	١٧٤,	٣١٨	٨٦٢,
	١١٩	٣,٧٨	٥٣٤,			

ثانياً - التخصص: ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال القيادة الإدارية وجاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية، والجدول رقم (٥) يبين ذلك.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإنسانية	٢١٥	٤,١٢	٥٥٧,٠	١,١٦٣	٣١٨	٢٤٦,٠
العلمية	١٠٥	٤,٠٥	٦١١,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٩٧	٥٦٦,٠	٢,١٧٢	٣١٨	٠,٣١
العلمية	١٠٥	٣,٨٢	٦٤٣,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٩٢	٦١٨,٠	٢,٦٧٤	٣١٨	٠,٠٠٨
العلمية	١٠٥	٣,٧٢	٦٨٥,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٨٩	٦٥٥,٠	٢,٨٤٣	٣١٨	٠,٠٠٥
العلمية	١٠٥	٣,٦٦	٧٦٠,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٦٠	٥٦٥,٠	٢,٦٤٦	٣١٨	٠,٠٠٩
العلمية	١٠٥	٣,٤٢	٦٤٦,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٦٧	٥٦٧,٠	٢,٧٠٥	٣١٨	٠,٠٠٧
العلمية	١٠٥	٣,٤٨	٦٠٧,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٤٧	٧٥١,٠	٢,١٦٥	٣١٨	٠,٠٣١
العلمية	١٠٥	٣,٢٧	٨٣٤,٠			
الإنسانية	٢١٥	٣,٨٣	٥١٧,٠	٢,٦٧٤	٣١٨	٠,٠٠٨
العلمية	١٠٥	٣,٦٦	٥٨٦,٠			

ثالثاً - الرتبة الأكاديمية: أظهرت النتائج تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى للرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء مجال القيادة الإدارية، وبين الجدول رقم (٦) ذلك، ولبيان دلالة الفروق

الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (٧). ولييان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه الذي أظهرت النتائج من خلاله وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر، وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في التخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمعلومات وأدوات التحليل، ودرجة رضا العملاء، ومعايير التميز ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجالي تأكيد جودة المنتجات والخدمات، ونتائج الأعمال، كما هو مبين في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
٠,٥٠١	٤,١٢	٨٢	محاضر	القيادة الإدارية
٠,٥٩١	٤,٠٢	٩٦	أستاذ مساعد	
٠,٦٦٧	٤,٠٨	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٤٧٧	٤,٢٣	٥٥	أستاذ	
٠,٥٧٥	٤,١٠	٣٢٠	المجموع	
٠,٥١٦	٣,٨٥	٨٢	محاضر	التخطيط الاستراتيجي للجودة
٠,٦٤٩	٣,٨١	٩٦	أستاذ مساعد	
٠,٥٩١	٣,٩٦	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٥٦٠	٤,١٥	٥٥	أستاذ	
٠,٥٩٦	٣,٩٢	٣٢٠	المجموع	
٠,٦٠٦	٣,٧٧	٨٢	محاضر	إدارة الموارد البشرية
٠,٦٧٦	٣,٧١	٩٦	أستاذ مساعد	

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
٠,٦٣٠	٣,٩٢	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٥٩٨	٤,١٢	٥٥	أستاذ	
٠,٦٤٧	٣,٨٥	٣٢٠	المجموع	
٠,٦٤٢	٣,٧٣	٨٢	محاضر	المعلومات وأدوات التحليل
٠,٧٩٦	٣,٧٠	٩٦	أستاذ مساعد	
٠,٦٤٢	٣,٨٥	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٦١٥	٤,٠٩	٥٥	أستاذ	
٠,٦٩٩	٣,٨١	٣٢٠	المجموع	
٠,٥٩٩	٣,٤٣	٨٢	محاضر	درجة رضا العملاء
٠,٦٤٤	٣,٤٩	٩٦	أستاذ مساعد	
٠,٥٧٠	٣,٥٥	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٤٨٧	٣,٨٠	٥٥	أستاذ	
٠,٥٩٨	٣,٥٤	٣٢٠	المجموع	
٠,٥٧١	٣,٥١	٨٢	محاضر	تأكيد جودة المنتجات والخدمات
٠,٦١٩	٣,٥١	٩٦	أستاذ مساعد	
٠,٥٧٨	٣,٦٠	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٤٣٩	٣,٩٤	٥٥	أستاذ	
٠,٥٨٦	٣,٦١	٣٢٠	المجموع	
٠,٨٢٥	٣,٢١	٨٢	محاضر	نتائج الأعمال
٠,٧٩٦	٣,٢٩	٩٦	أستاذ مساعد	
٠,٧٣٢	٣,٤٣	٨٧	أستاذ مشارك	
٠,٥٨٢	٣,٨٧	٥٥	أستاذ	
٠,٧٨٤	٣,٤١	٣٢٠	المجموع	

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
,٤٩٩	٣,٦٩	٨٢	محاضر	معايير التميز ككل
,٥٨٢	٣,٦٧	٩٦	أستاذ مساعد	
,٥٤٠	٣,٧٩	٨٧	أستاذ مشارك	
,٤٧٠	٤,٠٤	٥٥	أستاذ	
,٥٤٦	٣,٧٧	٣٢٠	المجموع	

جدول رقم (٧)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
,١٩٧	١,٥٦٩	,٥١٦	٣	١,٥٤٩	بين المجموعات	القيادة الإدارية
		,٣٢٩	٣١٦	١٠٣,٩٩	داخل المجموعات	
			٣١٩	١٠٥,٥٤	الكلي	
,٠٠٤	٤,٤٨٨	١,٥٤١	٣	٤,٦٢٤	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي للجودة
		,٣٤٣	٣١٦	١٠٨,٥٠	داخل المجموعات	
			٣١٩	١١٣,١٢	الكلي	
,٠٠١	٥,٧٣٩	٢,٢٩٨	٣	٦,٨٩٣	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		,٤٠٠	٣١٦	١٢٦,٥٢	داخل المجموعات	
			٣١٩	١٣٣,٤١	الكلي	
,٠٠٥	٤,٣٦٩	٢,٠٦٦	٣	٦,١٩٩	بين المجموعات	المعلومات وأدوات التحليل
		,٤٧٣	٣١٦	١٤٩,٤٨	داخل المجموعات	
			٣١٩	١٥٥,٦٨	الكلي	

جدول رقم (٧)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
,٠٠٣	٤,٧٢٧	١,٦٣٤	٣	٤,٩٠٢٣	بين المجموعات	درجة رضا العملاء
		,٣٤٦	٣١٦	١٠٩,٢٣	داخل المجموعات	
			٣١٩	١١٤,١٣	الكلي	
,٠٠٠	٧,٩١٢	٢,٥٥٢	٣	٧,٦٥٧	بين المجموعات	تأكيد جودة المنتجات والخدمات
		,٣٢٣	٣١٦	١٠١,٩٥	داخل المجموعات	
			٣١٩	١٠٩,٦٠	الكلي	
,٠٠٠	٩,٤٣٦	٥,٣٦٨	٣	١٦,١٠٤	بين المجموعات	نتائج الأعمال
		,٥٦٩	٣١٦	١٧٩,٧٦	داخل المجموعات	
			٣١٩	١٩٥,٨٧	الكلي	
,٠٠٠	٦,٦٣٠	١,٨٧٤	٣	٥,٦٢٢	بين المجموعات	معايير التميز ككل
		,٢٨٣	٣١٦	٨٩,٣٢٠	داخل المجموعات	
			٣١٩	٩٤,٩٤٢	الكلي	

جدول رقم (٨)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	المتوسط الحسابي		
				٣,٨٥	محاضر	التخطيط الاستراتيجي للجودة
			,٠٤	٣,٨١	أستاذ مساعد	
		,١٥	,١١	٣,٩٦	أستاذ مشارك	
	,١٩	*,٣٤	*,٣٠	٤,١٥	أستاذ	

تابع/ جدول رقم (٨)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	المتوسط الحسابي		
				٣,٧٧	محاضر	إدارة الموارد البشرية
			,٠٦	٣,٧١	أستاذ مساعد	
		,٢١	,١٥	٣,٩٢	أستاذ مشارك	
	,٢٠	❖,٤١	❖,٣٥	٤,١٢	أستاذ	
				٣,٧٣	محاضر	المعلومات وأدوات التحليل
			,٠٣	٣,٧٠	أستاذ مساعد	
		,١٥	,١٢	٣,٨٥	أستاذ مشارك	
	,٢٤	❖,٣٩	❖,٣٦	٤,٠٩	أستاذ	
				٣,٤٣	محاضر	درجة رضا العملاء
			,٠٥	٣,٤٩	أستاذ مساعد	
		,٠٦	,١١	٣,٥٥	أستاذ مشارك	
	,٢٥	❖,٣١	❖,٣٧	٣,٨٠	أستاذ	
				٣,٥١	محاضر	تأكيد جودة المنتجات والخدمات
			,٠٠	٣,٥١	أستاذ مساعد	
		,٠٩	,٠٩	٣,٦٠	أستاذ مشارك	
	❖,٣٣	❖,٤٣	❖,٤٣	٣,٩٤	أستاذ	
				٣,٢١	محاضر	نتائج الأعمال
			,٠٨	٣,٢٩	أستاذ مساعد	
		,١٤	,٢٢	٣,٤٣	أستاذ مشارك	
	❖,٤٤	❖,٥٨	❖,٦٥	٣,٨٧	أستاذ	
				٣,٦٩	محاضر	معايير التميز ككل
			,٠٢	٣,٦٧	أستاذ مساعد	
		,١٢	,١٠	٣,٧٩	أستاذ مشارك	
	,٢٥	❖,٣٧	❖,٣٥	٤,٠٤	أستاذ	

❖ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

السؤال الثالث ونصه :

ما الاستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت ؟

منهجية إعداد الخطة:

اعتمدت الخطة الاستراتيجية الإدارية المقترحة على استخدام منهجية "التحليل الرباعي" التي تركز على العناصر التالية:

- تحليل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي واستغلال نقاط القوة وتقدير نقاط الضعف للوصول إلى إحداث توازن حقيقي في الأداء يمكن من استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ويخفض القصور الناجم عن أداء الموارد البشرية والمادية.
- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي بمشاركة جميع الأطراف المعنية بغية الوصول إلى الفرص المتاحة وتقدير التحديات المحتملة، وتم اعتماد الخطوات والأدوات التالية: تم تشكيل فريق عمل من داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي، ثم تم اختيار قائد الفريق بطريقة الانتخاب، وتم تشخيص الوضع الحالي لمؤسسات التعليم العالي من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتم إعادة النظر بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، تم تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وتم إعداد الأهداف الفرعية والمبادرات والبرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ، وأخيراً تم إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع رئيس مؤسسات التعليم العالي ومجلس مؤسسات التعليم العالي والتصديق عليها.

ويظهر من ذلك أن إعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة تم على مراحل متعددة والشكل رقم (١) يبين ذلك، وهي على النحو التالي:

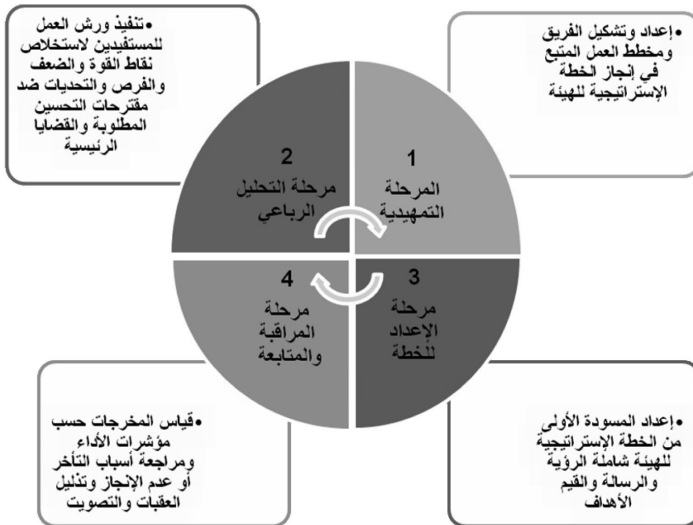
المرحلة الأولى : وهي مرحلة إعداد المسودة الأولية للخطة من قبل اللجنة المكلفة وتضمنت ما يلي: عمل مقارنات مرجعية، وأهم القضايا الأساسية (تحليل البيئتين الداخلية والخارجية) من خلال نموذج SWOT أكثر النماذج شيوعاً في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، واقتراح الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية بجانب تنظيم وعقد ورش عمل لتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي الداخلية والخارجية. إن نجاح البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج بمؤسسات التعليم العالي بالكويت يعتمد على دقة المعلومات المتوافرة وتنوع مصادرها، فالتحليل يجب أن يبنى على حقائق وليس على افتراضات أو توقعات. وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، تقوم مؤسسات التعليم العالي بمقارنة واقع تطبيق معايير التميز حسب معايير بالتدريج التي تعمل على تطبيقها، وطبيعة العمليات والأنشطة الإدارية الممارسة فيها، والتنبؤ باحتمالات المخاطر المحيطة بها ويعتبر ضعف التطبيق للاستراتيجية مؤشراً إلى وجود فجوة تعمل مؤسسات التعليم العالي على سدها من خلال استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية بما يمكنها من تفعيل الاستراتيجية المقترحة بالمسار الصحيح.

المرحلة الثانية: وتركزت على رصد المقترحات والتوصيات والملاحظات الهادفة إلى إثراء وتنقيح المسودة الأولية من الخطة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات، التي تضمنت إشراك المجتمع الداخلي من منسوبي مؤسسات التعليم العالي.

المرحلة الثالثة: تضمنت استقصاء آراء الشركاء المجتمعيين في مراجعة الخطة، حيث تم دعوة العديد من الشركاء للمناقشة المستفيضة للخطة، وإبداء الملاحظات حولها، حيث عقدت ورش عمل تم فيها تداول الأفكار والمقترحات

بشكل موضوعي ودقيق، آخذين بعين الاعتبار الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وحاجات ومتطلبات سوق العمل، ومرئيات الشركاء المجتمعيين الداعمين في تنفيذ الخطة.

المرحلة الرابعة: وتتعلق بوضع الخطة التنفيذية والزمنية، وتتضمن: تحديد المسؤوليات، والمهام ومستويات وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.



شكل رقم (١) مراحل الاستراتيجية الإدارية المقترحة

صياغة الاستراتيجية الإدارية المقترحة

وتعد عملية صياغة الاستراتيجية مدخلاً هاماً في تحديد الأبعاد الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بجميع مجالاته المتمثلة بالرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والمحاور الاستراتيجية وخطة العمل، إذ أنها تعطي مؤشرات حقيقية وواقعية عن الفرص، والتحديات، ونقاط القوة والضعف مما يمكنها من تحديد الاتجاه الاستراتيجي وسد الفجوة بين الإطار النظري

والتطبيق، وترجمته إلى واقع عملي ممارس ضمن الإمكانيات المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، وتشتمل مرحلة صياغة الاستراتيجية على أربعة عناصر هي:

الرؤية: وتتطلب عملية تطوير رؤية الجامعات مشاركة جماعية تتفاعل فيها خبرات وجهود القيادة الإدارية مع فرق العمل المتخصصة والمختلفة وتمثل جميع فئات مجتمع الجامعة، وذلك من خلال قيامها بعملية قراءة وتحليل الواقع وإجراء عمليات تفكير نظمي لصياغة رؤية واضحة لتطبيق الميزة التنافسية حسب معايير بالدريج في الجامعات منبثقة من طموحات وتطلعات جميع فئات مجتمع الجامعة من موارد بشرية، وأعضاء هيئة تدريس ومجتمع محلي، وطلبة، وإمكانات مادية وبشرية لإحداث نقلة نوعية، تنعكس آثارها إيجابياً على الأداء الجامعي بهدف تحسين وتطوير والارتقاء بتطبيق مفهوم الميزة التنافسية حسب معايير بالدريج وتفعيلها في البيئة الجامعية على اختلاف عملياتها.

الرسالة: الارتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي الكويتية وتعزيز قدراتها التنافسية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية من خلال ضمان تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتماد وضمان الجودة الكويتية وتتفق مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

القيم الجوهرية: لتحقيق رؤية ورسالة التميز، تستند مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعة من القيم لتحقيق التناسق ومنهج العمل المؤسسي نحو التنافس العالمي كالجودة والتميز من خلال مقاييس موضوعية للأداء وتعزيز دور القيادة والعمل الجماعي الالتزام بمبادئ العدالة الاجتماعية والنزاهة وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي، ويلتزم أعضاؤها بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهية، والالتزام بقيم الشفافية والمساءلة وضمان الجودة الشاملة بالمراجعة المستمرة للأداء وعلى جميع المستويات وفي جميع المناحي.

وبالتالي تكون الاستراتيجية الإدارية المقترحة كالآتي:

م	الغاية	الهدف الاستراتيجي
١	تطوير معايير الاعتماد الخاص وضمان الجودة وتحديثها وتطبيقها ومؤسسة إجراءات متابعتها وتنفيذها في سائر مؤسسات التعليم العالي.	١. وضع معايير الاعتماد الخاص وضمان الجودة للتخصصات الجديدة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. ٢. وضع آليات معيارية وشفافة لإجراءات الاعتماد العام والخاص. ٣. وضع آليات لضمان التطوير المستمر لمعايير الاعتماد الحالية بحيث تصبح أكثر قدرة على التنافسية. ٤. وضع معايير ومحكات لضمان جودة البرامج الأكاديمية المختلفة. ٥. تقييم إجراءات ضمان الجودة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الكويتية. ٦. وضع خطط تطويرية لإجراءات ضمان الجودة وأدواتها.
٢	تحديد وقياس مخرجات البرامج الأكاديمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ووضع المحكات وأدوات التقييم التي تعطي مؤشرات عن تحققها.	١. إنشاء وتفعيل المركز الوطني للاختبارات في مؤسسات التعليم العالي. ٢. التوصل إلى قوائم بالكفايات والمعارف والمهارات الخاصة بمخرجات البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الكويتية. ٣. التوصل إلى أدوات قياس معيارية لقياس مخرجات البرامج الأكاديمية. ٤. تطبيق أدوات القياس على مؤسسات التعليم العالي للوقوف على درجة الجودة المتحققة لبرامجها.
٣	انفتاح مؤسسات التعليم العالي الكويتية على المؤسسات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي وضمان جودته.	١. الدخول بشراكات وعقد اتفاقيات مع المؤسسات وبنات الاعتماد الإقليمية والدولية. ٢. وضع آليات لتقييم الجامعات من خلال الحصول على ضمان الجودة من جهات إقليمية وعالمية بالتشارك مع مؤسسات التعليم العالي.
٤	التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي الكويتية بناءً على تصنيف يتماشى مع المعايير والمحكات العالمية.	١. التوصل إلى محكات لتصنيف مؤسسات التعليم العالي الكويتية. ٢. وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ نظام التصنيف. ٣. وضع آليات للتحفيز والتطوير المستمر لنظام التصنيف.

م	الغاية	الهدف الاستراتيجي
٥	تحقق معايير الجودة في ممارسات دوائر مؤسسات التعليم العالي المختلفة.	١. وضع خطط استراتيجية لتطوير عمل دوائر مؤسسات التعليم العالي. ٢. بني خطط تدريبية لبناء وتأيل الطاقات البشرية للهيئة. ٣. وضع سياسات واضحة ومعلنة لتعزيز مفاهيم العدالة والشفافية والانتماء والالتزام بالقيم المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي. ٤. حوسبة كافة دوائر مؤسسات التعليم العالي وتوفير قواعد للمعلومات التي تضمن اتخاذ قرارات رشيدة.
٦	تطوير الشؤون المالية والإدارية.	١. لعمل على تحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي واستقطاب الكفاءات ورفع الإيرادات المالية. ٢. إعادة النظر في الأدوار المهنية للعاملين في بيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لتواكب الأدوار المناطة بعمل مؤسسات التعليم العالي. ٣. الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي لمساعدتهم على امتلاك الكفايات والمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام التي يتطلبها تحقيق الخطة الاستراتيجية. ٤. إعادة يكلة مديرية الشؤون المالية والإدارية لتواكب المستجدات على صعيد عمل مؤسسات التعليم العالي لتتماشى مع التشريعات النافذة في أجهزة الدولة. ٥. حوسبة مديرية الشؤون المالية والإدارية والمديريات الأخرى وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بالتنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي لتبلي حاجات وتطلعات القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي. ٦. وضع آليات وتعليمات محددة لتنظيم الإجراءات الخاصة بلجان العطاءات واللوازم والمشتريات بمؤسسات التعليم العالي. ٧. وضع نماذج متطورة لقياس أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحديد المؤشرات الأدائية بحيث تتسجم مع واقع الأدوار المهنية المعطاة لهم.

السؤال الرابع ونصه:

ما درجة ملائمة الاستراتيجية الإدارية المقترحة لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بعرض الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي تمر بها الاستراتيجية، وترتيب الاستراتيجية من حيث الخطوات والإجراءات التي تمر بها، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة مناسبتها لموضوع الاستراتيجية، وتعرف درجة ملائمة المجالات والفقرات التي تضمنتها، وقام المحكمون بتحكيم الاستراتيجية المقترحة ووضع الملاحظات عليها، حيث اقترح بعضهم إجراء التعديلات الشكلية واللغوية، وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات تخصص الإدارة التربوية، تم اعتمادها والحكم على ملائمتها للتنفيذ.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧)، حيث جاء مجال "القيادة الإدارية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة مجال "نتائج الأعمال" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١)، وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث حصول أغلب معايير التميز على مستويات مرتفعة إلى أن عمادات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت تعمل بشكل مستمر لتحقيق التميز في جميع وحدات الجامعة بما يحقق أداء الجامعات لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية على أكمل وجه، حيث تقوم بنشر ودعم وتطبيق مفاهيم التميز والجودة محلياً ودولياً، وتتفق النتائج السابقة مع

دراسة (أبو زينة، ٢٠١١)، التي أظهرت نتائجها أن معايير التميز المتمثلة بـ (البحث العلمي وتنمية المجتمع، والموارد البشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، الطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية) تتمتع بدرجة ملائمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Ringrose et al., 2012) التي أظهرت أنه على الرغم من توفير الدليل الإحصائي عند نفس مستوى الدلالة على وجود مستوى مقبول من تطبيق معياري القيادة ونتائج الأعمال إلا أن الضعف الواضح في مستوى تطبيق معايير التحليل والمعلومات، الموارد البشرية، العمليات والتخطيط الاستراتيجي، قد أثر سلباً في مستوى تطبيق المعايير مجتمعة في تلك المستشفيات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تبعاً لمتغير الجنس، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لا يختلفون في وجهات نظرهم حول المستوى المرتفع لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج باختلاف جنسهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهلال، ٢٠١٢) التي بينت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة يعزى إلى متغير الجنس. أما متغير الرتبة الأكاديمية، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء مجال القيادة الإدارية، حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر، وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في التخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد

البشرية، والمعلومات وأدوات التحليل، ودرجة رضا العملاء، ومعايير التميز ككل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من محاضر وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ في مجالي تأكيد جودة المنتجات والخدمات، ونتائج الأعمال. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب الأعلى لديهم فكرة أوسع فيما يتعلق بموضوع معايير التميز حسب بالدريج، بالإضافة إلى خبرتهم الواسعة، وسلطتهم الأوسع في أقسامهم، ومعرفتهم بمعايير التميز حسب بالدريج بصورة كبيرة. أما متغير التخصص، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال القيادة الإدارية، وجاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية. ويعزو الباحث ظهور الفروق لصالح التخصصات الإنسانية إلى أن أغلب المسؤولين عن تطبيق معايير التميز والجودة في مكاتب الجودة وضمن الجودة، ووحدات الرقابة والتدقيق لضمان الجودة في الجامعات الكويتية هم من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات الإدارة العامة والأعمال، وهي تخصصات إنسانية، حيث إن لديهم خبرة ووعي أكبر من أعضاء هيئات التدريس في الكليات العلمية بما يتعلق بالجودة ومعايير التميز حسب بالدريج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحراحشة، ٢٠١٢)، التي بينت نتائجها أن التأثير المعنوي المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظومي كان بفعل الاهتمام بالموارد البشرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

من خلال اقتراح الاستراتيجية التي اشتملت على جميع المتطلبات الاستراتيجية (أهداف الاستراتيجية المقترحة، مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة، والتحليل الاستراتيجي للاستراتيجية المقترحة، والاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، ووضع البرامج وتنفيذها، والضبط الاستراتيجي)، واتفقت مع نتائج دراسة رنجروز (Ringrose, 2013) في وضع إطار للتميز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميز في كل من استراليا

وأوروبا والولايات المتحدة وكندا. وقد قام الباحث بدراسته بالتعاون مع فريق من المستشارين الإداريين والمتخصصين في الجودة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل لتطبيق التميز أمام كافة المؤسسات بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميز. بعد ذلك تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعات ومن خلاله استطاع الباحث وضع الرؤية والرسالة والأهداف وتحديد خطة العمل، وقد ارتكزت الاستراتيجية المقترحة على معطيات الدراسة جميعها، مما يعطيها الشمولية، والقوة في الطرح، وكذلك تطبيق هذه الاستراتيجية قد يساعد الجامعات على التطوير، من خلال المقترحات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير أداء الجامعات، بما يتلاءم مع معطيات العصر الحالي، واستشراف معطيات المستقبل وحاجاته.

التوصيات

- ١ - في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:
 - ١ - العمل على وضع برامج تدريبية تختص بالجودة والتميز لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية في الجامعات الكويتية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.
 - ٢ - ضرورة تحفيز العاملين في الجامعات الكويتية من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق معايير التميز حسب بالدريج في الجامعات الكويتية بتقديم الدعم المناسب لهم وحث القيادات الإدارية في الجامعات على ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مختلف المجالات.
 - ٣ - نشر ثقافة الجودة والتميز حسب بالدريج لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال المنشورات والندوات والمؤتمرات بما يحسن بيئة العمل الجامعي.
 - ٤ - تبني أصحاب القرار في مؤسسات التعليم الكويتية الاستراتيجية الإدارية المقترحة للتميز.

A Proposed Administrative Strategy to the Application of Excellence Standards According to Baldrige in Higher Education Institutions in Kuwait

Dr. Naser M. Al-Ajmy
Ministry of Electricity & Water (MEW)
State of Kuwait

Abstract

This study aims to present an administrative strategy to apply standards of excellence according to the criteria of Baldrige in higher education institutions in Kuwait. The population of this study compromise all faculty members in Kuwait's higher educational institutions (n = 2863). The researcher selected (320) teaching members purposefully from the study population as the sample. To achieve the objective of the study, the questionnaire was used to collect the proposed strategy areas, which were developed in view of the theoretical literature on the subject of the study, and the researcher assured its validity and reliability and the data were analyzed using statistical methods using (SPSS). The study results indicated: The status of the application of the Kuwait's higher education institutions to the standards of excellence by degree according to the study of teaching staff came at a high degree and there were no statistically significant differences in the estimates of the sample of the study of the application of the standards of excellence by Kuwait higher education institutions, due to the variable of the academic rank and the differences in favor of professors in the areas of quality assurance of products and services, and the products of business, as of specialization, as the differences came favoring humanitarian disciplines. In the light of these results, the proposed administrative strategy for standards of excellence has been built according to the Baldrige criteria, the strategy has been arbitrated by a group of experts and has received a high degree of suitability. The study recommended adoption of the administrative strategy proposed by the decision makers in Higher education in Kuwait.

Keyword: Administrative strategy, Baldrige standards, Standards of excellence.

المراجع

- ١ - أبو زينة، تيسير (٢٠١١). بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٨(٢٣)، ٢٤٧١-٢٥٠٦.
- ٢ - آل مزروع، بدر بن سليمان (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣ - بركات، زياد (٢٠٠٩). الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، ٨(٤)، ٩٥-٦٠.
- ٤ - جلدة، سامر (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر.
- ٥ - الحراحشة، محمد (٢٠١٢). تقييم الاداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين والإداريين في جامعة آل البيت. بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي - الأردن.
- ٦ - السهلي، فهد عبد (٢٠٠٩). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٧ - السواط، طلق بن عوض والعتيبي، سعود محمدي (٢٠٠٠). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، ١٢-٣٥.
- ٨ - شحاتة، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية.

- ٩ - العجمي، محمد (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٠ - عقل، أمل (٢٠٠٥). تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١١ - عيد، رمضان وهيبه وحسام، إسماعيل (٢٠٠٤)، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، ١٠ (٢٣)، ٥٧-٩.
- ١٢ - الفقهاء، سام (٢٠١٢). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة ٢٤-٢٦ أبريل (نيسان) في الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ١٣ - محمد، أشرف السعيد (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- ١٤ - الهلالات، صالح عودة (٢٠١٢). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز "داسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المسامة العامة المحدودة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- ١٥ - وزارة التربية الكويتية (٢٠١٥)، الإطار المرجعي، متوافر على الرابط:
<http://www.moe.edu.kw/sites/website>

- 16 - Ajaif, Mona (2008). "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai". Paper for Quality Congress Middle East, Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.

- 17 - Badri. M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E. Younis. H. & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Frame-work, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 23(9), 1118-1157.
- 18 - Huang, H. & Lee, C. (2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 34(6), 611-628.
- 19 - Meyer, K. & Wilson, J. (2010). The "Virtual Face" of Planning: How to Use Higher Education Web Sites to Assess Competitive Advantage, **Planning for Higher Education**, 38(2), 11-21.
- 20 - Porter, M. & Karmer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, p8.
- 21 - Montorya, R. (2011). An Evaluation of the Effects of the Balding Criteria on Hospital Performance. Master of Science Thesis in Quality Assurance, California State University.
- 22 - Papulova, E. (2006). Competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia, e-leader, Slovakia. available on: <http://www.g-casa.com/download/papulova-competitive-strategy.pdf>, access at 17/11/2015.
- 23 - Ringrose, Dawn (2013). Development of an organizational excellence framework, **The TQM Journal**, 25(4), 441-452.
- 24 - Santarisi, N. and Tarazi, A. (2008). The Effect of TQM Practices on Higher Education Performance: The Faculty of Engineering and Technology at the University of Jordan as a case study. **Dirasat Engineering Science**, 35(2), 84- 95.
- 25 - Ski, M.& Kulig, A. & Lisieki, P. (2003). The Strategic Role of Public Relations in Creating the Competitive Advantages of Private Higher Education in Poland: The Example of the School of Banking in Poznan. **Higher Education in Europe**, 34(4), 433-447.
- 26 - Tummala, V. R. & Tang, C. L. (1996). **Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification**, core.