

## درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت

ناصر منصور العجمي

أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات\*

تاريخ قبول البحث 2017/11/4

تاريخ استلام البحث 2017/8/29

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من (320) عضوا من الهيئة التدريسية. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، تكونت من (35) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير الموارد البشرية وإدارتها، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. **الكلمات المفتاحية:** معايير التميز، معايير بالدريج، مؤسسات التعليم العالي، الكويت.

\* كلية العلوم التربوية/ جامعة مؤتة/ الأردن.

## **The Degree of Applying of the Standards of Excellence According to the Criteria of Baldrig in the Institutions of Higher Education in Kuwait**

**Nasser Mansour Al-Ajmi  
Prof. Abdelfattah Saleh Khleifat \***

### **Abstract:**

The aim of this study was to measure the degree of application of the standards of excellence according to Baldrig standards in the institutions of higher education in Kuwait. Where the descriptive descriptive method was used and the sample of the study was chosen by random class method of (320) members of the teaching staff. A questionnaire was used to collect data, consisting of (35) paragraphs divided into seven areas: leadership, information and analysis tools, strategic planning for quality, human resources development and management, quality assurance of products and services, business results, customer satisfaction.

The results of the study indicate that the degree of application of the standards of excellence according to the criteria Baldrig in higher education institutions in Kuwait from the point of view of faculty members was high, and the results indicated that there are no differences of statistical significance due to the variable years of experience

**Keywords:** standards of excellence, standards of education, higher education institutions, Kuwait.

## المقدمة

تمثل الجامعات محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقمي الاجتماعي، ويقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية، وترقية المناخ الأكاديمي، ومساندة الرغبات التعليمية، ودفع الكفاءات العلمية الى درجات الإبداع والإتقان والكشف والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع وعلى العالم بالأمال المنشودة، مما يستدعي عمليات التقييم المستمر والموضوعي والواقعي لكل من يعمل في الجامعة.

ومن هنا فقد ظهر الاهتمام بضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية من خلال النظر إلى التعليم بوصفه سلعة كبقية السلع إذ لا بد له أن ينافس، وأن يسعى لإرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة، فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل مستوى تعليمي يؤهلهم للتميز والإبداع، وأولياء الأمور يتطلعون لأفضل تعليم لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (Khudair, 2001).

وتشير التطورات الحديثة للتنظيمات سواء تلك الهادفة إلى تحقيق الربح أم تقديم الخدمات إلى أهمية التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة، لما لها من أهمية قصوى في توفير الوقت والجهد، وتحسن المخرجات، وتحقيق الميزة التنافسية، التي تعالت الدعوات في الكويت لتحقيقها، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، بسبب الانفتاح العالمي والعولمة والسوق المفتوح واحتدام المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي الوطنية والإقليمية والعالمية (Abu Zeina, 2011)

ولتحقيق التميز في تلك المؤسسات ينبغي العمل على مساندة الإصلاحات، والتحسينات التنظيمية، وإنتاج المزيد من التغيير، وتمكين العاملين من التصرف والحركة تجاه الرؤية المستقبلية، وتوصيل الرؤية التنافسية لجميع فئات المنظمة ومستوياتها، وبناء الشعور بالوعي بأهمية التحول، وإيجاد مناخ تنظيمي مساند للإنتاجية والتنافسية، وتأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية والعولمة (Jalda,2009)

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل: معايير بالدريج في أمريكا Baldrige Standards، وجائزة ديمينج في اليابان Deming Awards، وظهرت مراكز التميز والجودة، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني Accreditation، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة ISO بتقسيماتها المختلفة، وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة، والكثير من النماذج

التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي في كثير من الدول الغربية (mohammed,2005).

وقد وضع بالدريج سبعة معايير تستخدم في قياس مستوى الجودة والتميز في المنظمات، وأطلق عليها جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، والتي تقدمها الحكومة الأمريكية لتشجيع المنظمات المختلفة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ويتكون مقياس بالدريج من سبعة عناصر رئيسية للمقارنة يتفرع من كل عدد منها عدد آخر من العناصر الفرعية التي يبلغ مجموعها (32) عنصراً موزعة على مقياس من (1000) نقطة تسهم في تحديد مستوى اهتمام وتطبيقها المنظمات لمفهوم الجودة الشاملة وبالتالي توجيهها نحو التميز (Badrige.etal,2006).

وتتمثل العناصر الرئيسية في العناصر الآتية: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء (Tummala and Tang,1996).

وفي ضوء ما تقدم ونظراً لأهمية الجودة الشاملة بشكل عام وأهميتها في تحقيق التميز للمؤسسات بشكل خاص، جاءت الدراسة الحالية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

#### مشكلة الدراسة

ولقد اهتمت الكويت اهتماماً كبيراً بالتعليم بصورة عامة وبالتعليم العالي بصورة خاصة إيماناً منها بالدور الذي يؤديه التعليم العالي في تقديم الخبرات والكفاءات اللازمة للنهوض بالأمة وترسيخ جذور النهضة الشاملة، وحماية مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، من خلال منح شهادة الاعتماد 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 ووزارة التعليم العالي الكويتية (Ministry of Education Kuwait,2015).

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) والتي 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 ماير (Meyer,2010) والتي أكدت على ضرورة إعادة النظر بالسياسات المعمول بها، وتفعيل استخدام

التكنولوجيات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز المؤسسي. لاحظ الباحث أن مؤسسات التعليم العالي الكويتي تواجه مشكلات تحد من تحقيق التميز المؤسسي مقارنة مع الجامعات العربية والعالمية، إذ أن الكثير من الطلبة يتجهون خارج دولة الكويت للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي في دول عربية وأجنبية، جاءت الدراسة الحالية لاقتراح إستراتيجية لتطبيق معايير التميز حسب بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز وفقا لمعايير بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز وفقا لمعايير بالدريج تعزى لمتغيري الجنس والتخصص؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تعرف درجة تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز وفقا لمعايير بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعرف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز وفقا لمعايير بالدريج تعزى لمتغيري الجنس والتخصص؟

#### أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية وعملية كالآتي:

#### الأهمية النظرية

- 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 - حسب اطلاع الباحث- هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج بمؤسسات التعليم العالي في الكويت.

### الأهمية العملية

- يؤمل أن تُقدم نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة لصناع القرار والقائمين على رعاية مؤسسات التعليم العالي حول واقع تطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، ومعوقات تحقيق التميز المؤسسي.
- يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون بالمعايير وبالذات معايير بالدريج، والتميز.

**مصطلحات الدراسة:** تتبنى الدراسة عدداً من المصطلحات وتالياً تعريفها بها:

### معايير التميز

هي مستويات الحكم على أهمية أو قيمة مخرج من المخرجات سواء أكانت سلعة أم خدمة مثل معايير الأداء أم معايير القيادة، أم معايير الجودة والمعيار هو مقياس يحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها للحكم على الأشياء (Agel, 2005, p10).

اما التعريف الاجرائي فهي مجموع من المعايير التي تحكم على الخصائص التي تتمثل فيها مؤسسات التعليم العالي بالكويت

### معايير بالدريج:

مجموعة من المعايير في الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، جمع المعلومات وتحليلها التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، نتائج تأكيد الجودة، رضا العميل (Badri, 2006).

اما التعريف الاجرائي هي مجموع من المعايير التي تطبقها مؤسسات التعليم العالي بالكويت ومدى الاستفادة منها.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملون في مؤسسات التعليم العالي للعام الدراسي 2016/2017.

### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة:

أجرى بلوش وبريس (Bloch & Press, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل التي تحقق التميز المؤسسي للجامعات الأمريكية وإدامتها، وبالرجوع إلى بيانات الجامعات المتعلقة

بالتكنولوجيا والبحث العلمي والإدارة، وشؤون الطلبة وعددهم والعاملين، ومقارنتها، أظهرت النتائج أن أكثر العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي هي توفير التقنيات الحديثة، ونظام اتصال فعال، وتبني سياسات تشجع على الابتكار، والإبداع، وتقديم برامج نوعية تحاكي حاجة سوق العمل. قامت حاتوغ (Hattoug,2006) بدراسة هدفت إلى وضع أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (83) إدارياً وعضو هيئة تدريس يعملون في تسع كليات مجتمع أردنية تنفذ برامج التعليم الفندقي والسياحي موزعة في مختلف مناطق المملكة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في (13) مجالاً منها ( القيادة، المنهجية الإدارية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، وغيرها) جاءت بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى قيام الإدارة بدورها في تحقيق الميزة التنافسية في كليات المجتمع الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين كانت متوسطة بشكل عام.

أجرى ميرر وويلسون (Meyer & Wilson,2010) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تحقيق برامج معاهد التعليم الحالي للتميز المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على تحليل المواقع الإلكترونية، وقد اعتمدت الدراسة 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 تمت دراستها والتي بلغت (40) معهداً من (40) ولاية، تحقق ميزة تنافسية تتفرد بها مقارنة مع منافسيها، إذ يتبنى كل معهد برامج مغايرة لبقية المعاهد بصورة عامة، والتي تُعد مفضلة وجاذبة لشرح ما من المجتمع، كما أن المواقع الإلكترونية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، بوصفها وسائل إعلام كما تمكن المعهد من الاطلاع على برامج المنافسين، ومحاولة التميز عنها.

وأجرى الوادي والزعبي (Al-Wadi & Al-Zu'bi,2011) دراسة هدفت التعرف إلى مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (120) فرداً من الأكاديميين في ثماني جامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وإحدى الوسائل

الناجحة في تحقيق الجامعات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الأسس العلمية بدءًا بالإدارة وانتهاء بأخر موظف في الجامعة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة تُمكن الجامعات من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بمستوى عال وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط بين مستلزم الإدارة العليا ودعمها ومستلزم التركيز على الأكاديميين للتحسين المستمر، وخدمة المجتمع المحلي وثقافة المنظمة والمزايا التنافسية .

أجرى أبو زينة (Abu Zeina, 2011) دراسة هدفت إلى بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (844) فردًا من القيادات الإدارية والطلبة في الكليات الجامعية في نهاية العام الدراسي (2007/2008)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، تكونت بشكلها النهائي من (73) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج ثمانية مجالات رئيسية لمعايير التميز على النحو الآتي: البحث العلمي وتمتية المجتمع، والموارد البشرية والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقييم الأداء، الطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية، وتتضمن (72 معيارًا) تتمتع بدرجة ملائمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة.

تألف مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية في الشركة المبحوثة، وعددهم (122) موظفًا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والذين يشكلون ما نسبته (10.5%) من موظفي الشركة، وتم استرداد جميع الاستبانات، وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، وبينت أداة الدراسة (الاستبانة) من المتغيرات الديموغرافية، والبيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والبيانات المتعلقة بالتميز .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بعناصرها: (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، تمكين العاملين، فرق العمل، والتحسين المستمر) على تحقيق التميز".

وأجرى سنجق وخير الدين وعطياني (Sungq, Kheralden & Ateane, 2012) بدراسة هدفت التعرف الى مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية (Jcia) ومدى التحقق من مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة (معايير القيادة/ معيار التخطيط الاستراتيجي، معيار التركيز على الأسواق



والعملاء، معيار المعلومات والتحليل، معيار التركيز على الموارد البشرية، معيار إدارة العمليات، ومعيار نتائج الأعمال) في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على الاعتمادية الدولية (Jcia)، كما هدفت إلى تعرف الفروقات في مستوى تطبيق هذه المستشفيات لمعايير الجائزة المذكورة. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم استبانته وزعت على عينة مكونة من 71 عضواً من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في المستشفيات الأردنية التي حصلت على الاعتمادية الدولية (Jcia)، وتوصلت الدراسة إلى اهم النتائج ومنها، لم يتوفر دليل إحصائي (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج مجتمعة في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على الاعتمادية الدولية (Jcia).

واجري عبدالله واحمد (Abdalla & Ahmad,2013) دراسة هدفت التعرف إلى التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى الراقدين في مستشفى تكريت العام أوضحت معايير بالدريج الصحية دالة للتميز الذي تتشده المنظمات الصحية، ووفقاً لذلك هدف البحث الحالي لاختبار التأثير المتبادل بين المعايير الإستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الاداء ونتائج الأداء المنظمي المركزه على المرضى في المستشفى المبحوث، ولغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات تم اختبارها باعتماد مجموعة أساليب إحصائية تتناسب مع كل فرضية، وقد أشارت نتائج اختبار الفرضيات جملة استنتاجات أهمها: التأثير المعنوي المتبادل بين المعايير الإستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمي المركزه في المرضى كان بفعل الاهتمام بالموارد البشري وإدارة العمليات والمقاييس والتحليل وإدارة المعرفة، وفي ضوء تلك الاستنتاجات قدمت مجموعة مقترحات أبرزها، إيلاء المستشفى المبحوث الاهتمام الكافي بالقيادة المنظمة وبالتخطيط الاستراتيجي والتركيز فيالمرضى إن أرادت الوصول للتميز في الاداء.

وأجرى رانجورز (Ringrose,2013) دراسة هدفت التعرف الى وضع إطار للتميز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميز في كل من استراليا وأوروبا والولايات المتحدة وكندا. وقد أجريت دراسته بالتعاون مع فريق من المستشارين الإداريين والمتخصصين في الجودة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل لتطبيق التميز أمام كافة المنظمات بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميز، ويقدم دليل 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 عدّها كذلك بالإضافة التي قدمتها الجائزة الأوروبية للجودة أو جائزة مالكولم بالدريج أو غيرها من جوائز التميز.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، استخدمت الدراسة الحالية، الاستبانة كأداة للدراسة وهذا التوجه يتفق إلى حد ما مع بعض الدراسات التي تضمنها البحث والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة حاتوغ (Hattoug,2006) ودراسة ابوزينة (Abu Zeina, 2011).

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الاخرى بتطبيق معايير بالدريج على مؤسسات التعليم العالي، اما الدراسات الاخرى فكان التطبيق على المستشفيات مثل دراسة سنجق واخرون (sungq,2012)

### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد 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

هدفت الدراسة لوصف مجتمعها، وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات التي تم استخدامها، والمجالات التي اشتملت عليها، وإجراءات إيجاد الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية في تحليل البيانات.

### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة

ينكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية والبالغ عددهم (2863) عضواً، وفقاً لإحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي 2015/2016، موزعين إلى (1376) عضواً في جامعة الكويت، و(1487) عضواً في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية؛ إذ تم اختيار (340) عضواً وتم استرجاع (320) استبانة وفق الجدول (1).

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
62.8	201	ذكر	الجنس
37.2	119	انثى	
67.2	215	الانسانية	التخصص
32.8	105	العلمية	
100.0	320	المجموع	

### أداة الدراسة:

لتحقيق هذه الدراسة تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة حاتوغ (Hattoug,2006) ودراسة سنجق وآخرون (sungq,2012)، وتم تقدير درجة موافقة عينة الدراسة على فقرت الاداة وفق مقياس ليكرت Likert الخماسي بحيث يشمل عدد من المجالات حسب معايير بالدريج وتشمل: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء.

### صدق الأداة

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها في صيغتها الأولية المكونة من (45) فقرة، على (10) من 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، فضلاً عن وضوح صياغة الفقرات وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، وبذلك أصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (35) فقرة.موزعة على سبعة مجالات، حيث ضم كل مجال خمسة فقرات.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق منها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) عضواً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق ثبات الإعادة ومعادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي ثبات الإعادة وكرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة الإدارية	0.89	0.87
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.91	0.90
إدارة الموارد البشرية	0.90	0.91
المعلومات وأدوات التحليل	0.86	0.86
معايير التميز ككل	0.96	

#### المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.
- للإجابة عن أسئلة الدراسة الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" ونتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: 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 لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة الإدارية	4.10	.58	1	مرتفعة
2	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.92	.59	2	مرتفعة
3	إدارة الموارد البشرية	3.85	.65	3	مرتفعة
4	المعلومات وأدوات التحليل	3.81	.69	4	مرتفعة
6	تأكيد جودة المنتجات والخدمات	3.61	.59	5	متوسطة
5	درجة رضا العملاء	3.54	.59	6	متوسطة
7	نتائج الأعمال	3.41	.78	7	متوسطة
	معايير التميز ككل	3.77	.55		مرتفعة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.10-3.41)، وأن الانحراف المعياري قد تراوح ما بين (.78 - .58)، إذ جاء مجال القيادة الإدارية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، بينما جاء مجال نتائج الأعمال في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبلغ المتوسط الحسابي لمعايير التميز ككل (3.77). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: القيادة الادارية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تضع القيادات الادارية العليا اليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها.	4.19	.81	1	مرتفعة
4	تتواصل القيادات الادارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور الجامعة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه	4.18	.89	2	مرتفعة
5	تهيئ القيادات الادارية العليا المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم، التوقعات.	4.09	.82	3	مرتفعة
3	تعزز القيادات الادارية العليا العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج الجامعة.	4.12	.80	4	مرتفعة
2	تمتلك القيادات الادارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات، النظم والطرائق الموصلة الى الجودة.	4.03	.87	5	مرتفعة
	القيادة الإدارية	4.10	.58		مرتفعة

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.19-4.03)، وأن الانحراف المعياري قد تراوح ما بين (.89 - .81). إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تضع القيادات الادارية العليا اليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت الفقرة (5) وتتص على "تمتلك القيادات الادارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات، النظم والطرائق الموصلة الى الجودة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03). وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الإدارية ككل (4.10).

## ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للجودة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	توضع خطة استراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي	3.99	.91	1	مرتفعة
6	توجد للجامعة اهدافاً استراتيجية واضحة ومعلنة	3.96	.89	2	مرتفعة
10	تطور الاهداف الاستراتيجية للجامعة باستمرار	3.94	.91	3	مرتفعة
8	توجد رسالة ورؤية، اضحة ومعلنة للجامعة	3.95	.90	4	مرتفعة
9	توضع خطة استراتيجية، لرفع مستوى الاداء الاداري	3.93	.93	5	مرتفعة
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.92	.59		مرتفعة

يبين الجدول (5) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.99-3.93)، وأن الانحراف المعياري قد تراوح ما بين (.93 - .89). أذ جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "توضع خطة إستراتيجية، لرفع مستوى الأداء الإداري" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.93). وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي للجودة ككل (3.92).

## ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ادارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يتم تبني اسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود	3.91	.96	1	مرتفعة
11	يتم تقديم برامج تنمية وتدريب منسوبي الجامعة حسب احتياجاتهم التدريبية	3.90	.92	2	مرتفعة
14	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الجامعة	3.88	.91	3	مرتفعة
12	يتم استقطاب وتعيين العاملين المتميزين بالجامعة	3.87	.90	4	مرتفعة
13	يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد	3.82	.96	5	مرتفعة
	إدارة الموارد البشرية	3.85	.65		مرتفعة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.91-3.82)، وأن الانحراف المعياري قد تراوح ما بين (.96 - .90). حيث جاءت الفقرة (15) والتي تنص على "يتم تبني اسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82). وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية ككل (3.85).

#### رابعاً: المعلومات وأدوات التحليل

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلومات وأدوات التحليل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها	3.91	.96	1	مرتفعة
18	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الاقسام الاكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها	3.81	.89	2	مرتفعة
20	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية	3.83	1.01	3	مرتفعة
16	يتم استطلاع آراء الطلاب، لتقييم الخدمات المقدمة	3.80	.949	4	مرتفعة
19	يؤخذ رأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية	3.78	1.01	5	مرتفعة
	المعلومات وأدوات التحليل	3.81	.69		مرتفعة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.91-3.78)، وأن الانحراف المعياري قد تراوح ما بين (1.01 - .89)، حيث جاءت الفقرة (17) والتي تنص على "تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة منها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يؤخذ رأي العاملين في الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78). وبلغ المتوسط الحسابي للمعلومات وأدوات التحليل ككل (3.81).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز وفقاً لمعايير بالدريج تعزى لمتغيري الجنس والتخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية حسب متغيرات الجنس والتخصص، وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس والتخصص، والجدول (8) أدناه توضح ذلك.

## أولاً: الجنس

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات افراد

عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.652	318	.451	.60	4.11	201	ذكر	القيادة الادارية
			.52	4.08	119	انثى	
.661	318	-.439	.60	3.91	201	ذكر	التخطيط الاستراتيجي للجودة
			.57	3.94	119	انثى	
.689	318	.400	.66	3.86	201	ذكر	ادارة الموارد البشرية
			.62	3.83	119	انثى	
.947	318	-.066	.71	3.81	201	ذكر	المعلومات وأدوات التحليل
			.67	3.82	119	انثى	
.862	318	-.174	.55	3.77	201	ذكر	معايير التميز ككل
			.53	3.78	119	انثى	

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس

في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: التخصص.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على استجابات افراد

عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.246	318	1.163	.55	4.12	215	الانسانية	القيادة الإدارية
			.61	4.05	105	العلمية	
.031	318	2.172	.56	3.97	215	الانسانية	التخطيط الاستراتيجي للجودة
			.64	3.82	105	العلمية	
.008	318	2.674	.61	3.92	215	الانسانية	أدارة الموارد البشرية
			.68	3.72	105	العلمية	
.005	318	2.843	.65	3.89	215	الانسانية	المعلومات وأدوات التحليل
			.76	3.66	105	العلمية	
.008	318	2.674	.51	3.83	215	الانسانية	معايير التميز ككل
			.58	3.66	105	العلمية	

يتبين من الجدول (9) 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.



### مناقشة النتائج:

تالياً مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما واقع تطبيق مؤسسات التعليم

العالي الكويتية لمعايير التميز وفقاً لمعايير بالدريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ 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 (3.77)، حيث جاء مجال "القيادة الإدارية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال "التخطيط الاستراتيجي للجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال "المعلومات وأدوات التحليل" بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث حصول اغلب 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 الإستراتيجية على أكمل وجه، حيث تقوم بنشر ودعم وتطبيق مفاهيم التميز والجودة وفق رؤيتها ببناء نظام متكامل للتميز بمواصفات عالمية والذي يعكس تبنى كليات ووحدات الجامعات مبادئ وتطبيقات التميز والجودة.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Abu Zeina,2011)، والتي أظهرت نتائجها إن معايير التميز المتمثلة ب (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 (sungq,2012) والتي أظهرت انه 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 مجتمعه في تلك المستشفيات.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مؤسسات**

**التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز وفقا لمعايير بالدريج تعزى لمتغيري الجنس والتخصص؟"**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس والتخصص وقد تبين:

- **متغير الجنس:** تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 = \alpha$ ) 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 الدرجة المرتفعة لواقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج باختلاف جنسهم سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (sungq,2012) والتي بينت نتائجها عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة يعزى إلى متغير الجنس.

- **متغير التخصص:** تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 = \alpha$ ) 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 الى ان اغلب المسؤولين عن تطبيق معايير التميز والجودة في مكاتب النوعية وضمان الجودة، ووحدات الرقابة والتدقيق لضمان الجودة في الجامعات الكويتية هم من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات الإدارة العامة والأعمال، وهي تخصصات إنسانية، حيث ان لديهم خبرة ووعي أكبر من أعضاء هيئات التدريس في الكليات العلمية بما يتعلق بالجودة ومعايير التميز حسب بالدريج.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. نشر ثقافة الجودة والتميز حسب بالدريج لدى أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب في الجامعات الكويتية.

2. ضرورة أن تعمل الجامعات الرسمية على تلافي الثغرات التي تقلل من فاعلية العمل الجامعي على المستوى التنظيمي كوجود خطط إستراتيجية والاهتمام بالأنفاق، بما ينسجم مع رسالة الجامعة ورؤيتها، ومراجعة أنظمة الإدارة ومفاهيمها ومدى تطبيقها سنويا من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعات ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح ومع التوجهات العالمية في جودة التعليم والتميز حسب بالدريج في الجامعات الكويتية.
3. إسهام الجامعات الكويتية مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية.

#### References:

- Abu Zeina، Taysir (2011) tandards of excellence for technical learning at the intermediate university colleges in Jordan. **Journal of Studies / Educational Sciences**. 38 (2): 2471-2506.
- Agel، Hope (2005). **Developing standards of excellence for university level in institutions of higher education in Jordan**. Dissertation thesis unpublished. University of Jordan، Amman، Jordan.
- Ajaif، Mona، (2008)، "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai"، **Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies**، Dubai: e-TQM College: 227.
- Ajami، Mohammed (2010). **Educational Management and Planning**. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Mazroua، Badr bin Suleiman (2010). **Building a model to achieve excellence in the performance of security services**، unpublished doctoral thesis. Naif Arab University for Security Sciences، Riyadh، Saudi Arabia.
- Alsaed. Reza (2007). **Habits of excellence in individuals with senior management skills**، Cairo: United Arab Marketing and Supply Company.
- Al-Wadi، Mahmoud and Al-Zu'bi، Ali (2011)، Total Quality Management Requirements as a Tool to Achieve Competitive Advantage in Jordanian Universities، **Arab Journal for Quality Assurance of University Education**، 8 (4)، 60-95.
- Badrige، M ،M،A، Selim H ، AlshareK ، GrandonE، YounisH ، Abdulla M ( 2006) The Baldrige Education Criteria For Performance Excellence Frame work، **International journal of Quality & Reliability Management**، 23،(9).pp 1118-1157.

- Bloch, D. & Press. R. (2003). **The Competitiveness of U.S. Research Universities**, the Washington Advisory Group, LLC, April 9.
- Hattoug, Suzy (2006), **A Proposed Model for the Role of Management in Achieving Competitive Advantage in the Hotel and Tourism Education Program in Jordanian Community Colleges in light of its Current Status and Trends**, unpublished PhD thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- 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.
- Jalda, Samer. (2009). **Organizational Behavior and Modern Management Theory**. Amman: Osama Publishing House.
- Khudair, Khudair Bin Saud (2001), Quality Indicators of Higher Education Output in the GCC Countries: Analytical Study, **Journal of Cooperation**, Gulf Cooperation Council. (53): 13-34.
- 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), p11-21.
- Ministry of Education Kuwait (2015), frame of reference, available at: <http://www.moe.edu.kw/sites/website>
- Mohammed, Ashraf Al-Saeed (2005). **Total Quality Management in Educational Institutions: An Islamic Vision**, unpublished Master Thesis, Mansoura University, Egypt.
- 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.
- Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework, **TheTQM Journal**, 25 (4): 441-452.
- Sawner, Thomas Edgar.( 2000).“An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Washington University.
- Tummala, V. R. and Tang, C. L. (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification, core concepts and comparative analysis, **International Journal of quality**, 1