

تطوير التعليم الجامعي في ليبيا في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

ونيس محمد الكراتي*

تاريخ الاستلام: 2026.07.08، تاريخ القبول: 2026.08.10، تاريخ النشر: 2026.09.30

الملخص:

يعد التعليم العالي في أي بلد من بلدان العالم مؤشرا على مستوى النهضة العلمية والاجتماعية والثقافية التي بلغها ذلك البلد، وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم إدارة الجودة وبعض إشكاليات التعليم الجامعي والتطور، وأظهرت النتائج العامة للدراسة أن هناك فرق بين مستوي جودة الخدمة المقدمة في الجامعات ومستوي جودة الخدمة التي تتفق مع رغبات العاملين وتوقعاتهم.

الكلمات المفتاحية - التعليم الجامعي - الجودة - إدارة الجودة.

Developing University Education in Libya in Light of the Total Quality Management (TQM) Approach.

Wanees Mohmed Alkarate

Received: Jul. 08, 2026; Accepted: Aug. 10, 2026 Published: Sep. 30, 2026

Abstract:

social, and cultural development that the country has achieved. This study aimed to explore the concept of quality management, examine some of the challenges facing university education, and analyze its development. The general findings of the study revealed a gap between the actual quality of serves provided by universities and the level of service quality that aligns with employees' expectations and aspirations. This indicates the need for

* -قسم علم الاجتماع-كلية الاداب مسلاتة-جامعة المرقب wmalakarati@elmergib.edu.ly

continuous improvement efforts to enhance service quality and meet stakeholders needs more effectively.

Keywords: Quality, Quality management, University Education

المقدمة:

يُعدّ التعليم العالي في أي بلد من بلدان العالم مؤشراً على مستوى النهضة العلمية والاجتماعية والثقافية التي بلغها ذلك البلد، كما يُمثل عنواناً للرقى الحضاري الذي يطمح إليه المجتمع؛ وذلك لأنه يمثل نهاية السلم التعليمي العام، وينبئ عن قدرات الدولة في تأهيل مواردها البشرية في مختلف التخصصات على مستوى رفيع، بما يسمح بإمداد المجتمع بالعناصر القادرة على تطويره وتحويله نحو الأفضل، وسد حاجاته الضرورية، ومعالجة مشكلاته، وتمكينه من إعداد أجيال تدرك ظروف مجتمعه وتعمل على خدمته وتقدمه.

ويُعدّ التعليم العالي مرحلة تربوية وتعليمية مهمة وذات أثر بالغ في بناء المستقبل لأي مجتمع من المجتمعات الإنسانية؛ لذلك أصبح من الضروري أن يُراعى فيه اتباع الأساليب التربوية والتعليمية المثلى، القائمة على الحرية والديمقراطية والعدالة والمساواة، وأن تكون مؤسساته مرتبطة بالمجتمع ومتفاعلة مع قضايا ومشكلاته الواقعية، بما يضمن مواكبة التحولات الكبرى التي يشهدها العالم في مختلف المجالات.

وتُعدّ الجامعة معقل الفكر الإنساني، وبيتاً للعلوم والآداب والفنون، ومركزاً للتطور والإبداع، ومصدراً للحفاظ على القيم الوطنية والإنسانية، وقاطرة للتنمية ومنازة للتقدم، في ظل التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، كما تمثل آلية تنمية

لبناء الإنسان والمعرفة والثقافة والمجتمع، وتتحمل مسؤولية تنمية أهم ثروة يمتلكها المجتمع، وهي الثروة البشرية.

وعلى الرغم من التوسع الذي شهده التعليم الجامعي خلال السنوات الماضية، فإنه لا يزال غير قادر على استيعاب الأعداد المتزايدة من الراغبين في الالتحاق بهذا النوع من التعليم، كما أن هذا التوسع لم يصاحبه تحسن مماثل في نوعية التعليم وجودته. وقد ظل التعليم الجامعي، لأسباب وعوامل متعددة، محافظاً على كثير من تقاليده، سواء من حيث فلسفته وأهدافه، أو هيكله الإداري والتنظيمية، أو من حيث محتوى برامجهِ وأساليبه ونظمه التقليدية المعتمدة.

ونتيجة لجمود بعض أنظمة التعليم الجامعي وتقاليدها، تعرض هذا القطاع لانتقادات متعددة بسبب قصور فاعليته وكفاءته، والتي تجلت في محدودية قدرته على الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية والثقافية والسياسية، فضلاً عن عدم مواكبته للثورات العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ومن هنا برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، بما يسهم في رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على تحقيق أهدافها ومواجهة تحديات العصر.

وأصبحت التنظيمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إداره الجودة الشاملة وذلك لغايه رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال استخدام اساليب حديثه في الإداء تحافظ على استمراره المنظمات

وبقائها وسط الحده التنافسية بين المنظمات والحكومات في العالم كما احتلت ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الالونه الأخيرة اهميه خاصه سواء على الصعيد المحلي او العالمي وقد وصفت بانها الموجه التالته بعد الثوره الصناعيه وثوره الحواسيب.

أولا : مشكلة الدراسة:

على الرغم من مرور سنوات عديدة على إقرار البنية التعليمية وصدور العديد من القوانين واللوائح والتقارير والدراسات الفنية الهادفة إلى تطوير التعليم، فإن التعليم العالي لا يزال يعاني من عدد من المشكلات والمعوقات التي تحد من تطوره. وتعود بعض هذه المشكلات إلى أسباب إدارية، وأخرى إلى أسباب فنية، في حين تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق أعلى درجات الدقة والإتقان والتميز في الخدمات التي تقدمها لجميع شرائح المجتمع، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني مفاهيم الجودة وتطبيقها بصورة فعالة.

وقد أشارت الدراسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة إلى أن تطبيق هذا النظام يعتمد على التخطيط السليم، ووضع الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى، مما أوجد الحاجة إلى قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على مستوى الوعي بأهمية الجودة التعليمية والتربوية في الجامعات الليبية.

وأظهرت بعض الدراسات التي تناولت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أن البيئة الجامعية الحالية لا تزال غير مهيأة بالشكل الكافي لتطبيق فلسفة الجودة، وذلك نتيجة لعدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة داخل بعض الكليات والمؤسسات الجامعية.

وتبرز عدة إشكاليات في واقع التعليم الجامعي الليبي، من أهمها

- عدم تحقيق التوازن بين الكليات النظرية والكليات العلمية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.

- استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب في ظل تبني فلسفة التعليم الجامعي للجميع دون مراعاة الإمكانيات المتاحة.

- وجود اختلال بين النمو الكمي لأعداد الطلاب وجودة التعليم الجامعي.

- سيادة النمطية في التخطيط والبرامج الدراسية ونظم القبول والتعيين والترقية.

- ضعف المرونة وغياب التنسيق والترابط بين سياسات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل.

- ظهور ظاهرة بطالة الخريجين نتيجة عدم توافق المخرجات التعليمية مع احتياجات المؤسسات العامة والخاصة، واقتصار دور الجامعة على التدريس مع وجود قصور في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وفي ضوء ما سبق، تحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على واقع الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي في ليبيا، والتي تتمثل في أن إعداد الخريجين يتم في كثير من الأحيان داخل القاعات الدراسية والمختبرات وبين جدران المكتبات دون وجود ارتباط فعلي بمجالات العمل التي يتم الإعداد من أجلها.

ويتربط على هذه العزلة حرمان الطلاب من اكتساب الخبرات العملية التي تُعد من أهم مقومات الإعداد المتميز، كما تؤدي إلى ضعف قدرة الخريجين على الالتحاق بسوق العمل والوفاء بمتطلباته بعد التخرج.

- وتكمن أهمية الدراسة في مساعدة المسؤولين والعاملين في قطاع التعليم الجامعي على التعرف على الإشكاليات والصعوبات التي تعوق تطوير التعليم
- الإسهام في توضيح الجوانب المختلفة لتطوير التعليم الجامعي وسياساته توجيه اهتمام المسؤولين نحو تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على الصعوبات التي تعوق تطبيق الجودة والعمل على معالجتها.
- إبراز أهم محاور الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

ثانيا: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على بعض إشكاليات التعليم الجامعي، باعتبار أن أول خطوات التطوير تبدأ بتشخيص الواقع ومشكلاته.
- 2- عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسسها وأهدافها وخطواتها ومعوقات تطبيقها في التعليم الجامعي الليبي.
- 3- التوصل إلى جوانب تطوير التعليم الجامعي من خلال الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

وكنتيجة لما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن تساؤلات التالية:

- 1- ما أهم الإشكاليات التي يثيرها واقع التعليم العالي في ليبيا؟
- 2- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما أسسها وأهدافها وخطواتها ومعوقات تطبيقها في ليبيا؟

3- ما أهم محاور تطوير التعليم العالي في ليبيا في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

ثالثاً: مفاهيم الدراسة: إن مفاهيم من أهم الركائز في مجال البحث العلمي ويعد تحديد ما أمراً ضرورياً في البحث العلمي حيث يركز البحث العالي مع عدد من المفاهيم وهي:

1- مفهوم الجودة (Quality)

تعني الجودة تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تقوم على منع العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يحقق رضا المستفيد¹

أما كلمة Total فتعني البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل، بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد وانتهاءً بتقويم مدى رضاه عن الخدمات المقدمة له²

2_ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM - Total Quality Management فلسفة إدارية حديثة تركز على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة، والتي تعتمد على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التحسين والتطوير المستمر. ويقصد بها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو

¹ محمد التراوي إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 2004 م . ص 11

² Cohen staven and ronald brand total quality management : A practical guide for the real world (San Francisco :jossy – bass publisher 1993)

العمليات أو المخرجات، بما يحقق احتياجات المجتمع ومتطلباته ويلبي رغبات المتعلمين وحاجاتهم. كما تعد إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يقوم على مسؤولية جميع الأطراف داخل المؤسسة التعليمية، بدءاً من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة والمكتبات ومراكز الحاسوب والموارد البشرية والإمكانات المادية وقيادة الجامعة، باعتبارها آلية استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم الجامعي، تقوم على تنفيذ العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى، بما يضمن المحافظة على الموارد وحسن استثمارها وتحقيق أفضل النتائج الممكنة¹

وقد بدأت العديد من المنظمات الإدارية في تطبيق هذا المفهوم بهدف تحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، ومساعدتها على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق رضا المستفيدين. وقد حققت المؤسسات الحكومية والخاصة نجاحات ملحوظة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا، الأمر الذي أدى إلى انتشار هذا المدخل الإداري واعتماده في العديد من القطاعات المختلفة

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تُعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نظاماً يتم من خلاله التفاعل بين المدخلات (الأفراد، الأساليب، الأجهزة) لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يشارك الجميع بصورة فعالة في العملية التعليمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات وتشمل المخرجات: الطلبة، الموظفين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة. أما المخرجات النهائية فتتمثل في الكوادر المتخصصة والخريجين

¹ -Hoff her Moran and Nadler. Thinking in total quality management Norcross: gorger

والمستفيدين من جودة نظام التعليم من مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين¹

رابعاً: الدراسات السابقة :

تناولت الدراسة في هذا البحث الإطار النظري من خلال عرض البحوث والدراسات السابقة التي تناولت علاقة التعليم بمختلف أنواعه ومراحلها بالجودة وتطبيقاتها.

ومن البحوث والدراسات السابقة التي أُتيح للباحث الاطلاع عليها والمتعلقة بموضوع إدارة الجودة، بعضها أُجري في ليبيا وبعضها الآخر أجريت في دول عربية واخرى أجنبية

وسيتم في هذا المبحث استوضح هذه الدراسة وفقاً للتسلسل التاريخي

حيث نبدأ دراسة سلام² هدفت الدراسة إلى بحث أسباب انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية الحكومية وتدهور مستوى الخريجين بصفة عامة، ووجود فجوة بين كفاءة وقدرات الخريجين ومتطلبات سوق العمل، وكذلك وجود فجوة بين مستوى الخدمة المقدمة وما يتوقعه الطلاب. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الحكومية مع

¹ عبد الستار العلي باستخدام الجودة الشاملة (الامارات العربية المتحدة / العين 1996) ص14

² صلاح سلام ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية في اطار مقترح ، رسالة الدكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس 2001

متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وجود فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب ومستوى الجودة الذي يتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم.

ودراسة عبد الرحيم¹ إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بيئة جامعة جنوب الوادي، وذلك من خلال دراسة مدى توافق وانسجام الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة مع متطلبات نجاح تطبيق هذا المدخل الإداري

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها عدم وضوح درجة تحقق مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن إدارة الجامعة يغلب عليها الطابع البيروقراطي، مع التمسك بأساليب الإدارة التقليدية (الكلاسيكية)، إضافة إلى الميل نحو مركزية السلطة في اتخاذ القرارات.

كما توصلت الي نتيجة ضعف درجة تحقق مقومات الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غلبة الطابع البيروقراطي على إدارة الجامعة والتمسك بالإدارة الكلاسيكية ومركزية السلطة.

ودراسة الدوسري² دراسة أداء لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

¹ محمد عبد الرحيم ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الجامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس 2003 م)

² نعمان الدوسري ، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، (المجلة التربوية ، المجلد السابع عشر ، 67 ، يونيو 2003 م)

هدفت الدراسة إلى بناء أداة موضوعية مقننة تساعد التربويين على تحديد مدى إمكانية تجسيد أفكار إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. وتتلخص مشكلة الدراسة في تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة تستوفي شروط الصدق والثبات والموضوعية.

ودراسة أبو سعدة¹ استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تعظيم فعالية أداء الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية (بالتطبيق على جامعة قناة السويس)

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى إمكانية تطبيق نموذج للجودة الشاملة بالتعليم الجامعي يساعد في تعظيم فعالية أداء الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية. وتوصلت النتائج التالية إلى: وجود فجوة بين إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية وإدراكات القائمين على تقديم هذه الخدمة.

ودراسة المزوغي² تطبيقات إدارة الجودة في تقييم التعليم العالي (دراسة مطبقة بالمعهد العالي للمهن الإلكترونية) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مطابقة النظام

التعليمي بالمعهد العالي للمهن الإلكترونية لمعايير نظام إدارة الجودة، ووضع مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة .

¹ صفاء أبو سعدة، استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تعليم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة قناة السويس ، (رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة قناة السويس 2004 م)

² ضياء الدين المزوغي ، تطبيقات إدارة الجودة في تقييم التعليم العالي " دراسة مطبقة بالمعهد العالي للمهن الإلكترونية (رسالة الماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس ليبيا 2005م

ودراسة الحربي¹ إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في المؤسسات التعليمية العالي بالمملكة السعودية جامعة أم القرى كالنموذج وهدفت الدراسة إلى قياس إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي للاستفادة منها في تحسين جودة مخرجاتها من خلال التركيز على الأداء الإداري. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة الدعم المباشر من إدارة الجامعة وكلياتها لإدارة الجودة الشاملة حتى تتحقق النتائج المرجوة من التطبيق، ضرورة تعريف جميع العاملين (الإداريين وأعضاء هيئة التدريس) بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد الندوات والاجتماعات.

و دراسة علوان² إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي سرت هدفت الدراسة الي قياس إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي لتسترشد بها لتحسين جودة مخرجاتها من خلال التركيز على أدائها الإداري ووجود اتجاه إيجابي لدي المسؤولين في الجامعة عن فائدة تطبيق مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بالشكل الذي يدعم فرص تطبيق هذا المدخل .

¹ حياة الحربي : إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جامعة أم القرى كنموذج , (مجلة البحث في التربية وعلم النفس المجلد الثامن عشر العدد الرابع ابريل 2005 م)

² قاسم علوان , إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي , (مجلة الجامعي , النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي , العدد 10 سبتمبر 2005 م) .

ودراسة علوي¹ وعنوان الدراسة: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة عدن، وهدفت الدراسة الي تشخيص المعوقات التي تواجه جامعة عدن والمؤسسات التابعة لها الوصول الي وضع الخطة، وقد توصلت الي ان البيئة الجامعية لا تزال غير مهيئة بشكل الكافي لتطبيق فلسفة الجودة

ودراسة الدسوقي² تخطيط جودة التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فلسفة جودة التعليم الجامعي ومعالمها، والوقوف على واقع التعليم الجامعي في مصر في ظل المتغيرات المحلية والعالمية.

ودراسة اللافي³ إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية (دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية) هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التوعية بهذا المدخل الإداري الحديث، وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، ودراسة وتوصيف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الزاوية، والتوصل إلى إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة وكانت أهم النتائج وجود درجة كبيرة من المركزية في الإجراءات الإدارية المتبعة داخل الجامعة. وعدم توافق المركزية

¹ عادل علوي ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة عدن ، (مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2006 م) .

² إبراهيم الدسوقي عوض الله توفيق محمد ، تخطيط جودة التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية . (رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ،و مصر ، 2007 م)

³ عامر اللافي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية " دراسة تطبيقية على جامعة السابع ابريل، (رسالة ماجستير غير منشورة)

مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ووجود تأثير سلبي للمركزية كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة. الاستراتيجية التي تعجل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة الهاشمي¹ مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى استعداد إدارة جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من خلال إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في البيئة الليبية باعتبارها اتجاهاً حديثاً، وتوضيح واقع الأسلوب الإداري الهادف إلى التحسين والتطوير المستمر للجودة وتحسين أداء الجامعة، إضافة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت إلى الآتي:

أوضحت الدراسة أن إدارة الجامعة ووكلياتها والعاملين بها كان تفاعلهم مع أدبيات وقيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بدرجة محدودة جداً. ويعود ذلك إلى ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير وعدم الاهتمام بمستقبل الجامعة. وعدم إحداث تحول شامل في نمط الإدارة باتجاه خطط الجودة.

¹ على الهاشمي، مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية للدراسات العليا ، بنغازي - ليبيا 2008 م)

التعقيب على الدراسات السابقة :

قدم الباحث مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المحلية والعربية، واستفاد منها في الدراسة الحالية، حيث تشابهت بعض الجوانب واختلفت أخرى مع موضوع الدراسة الحالية.

وعرضت الدراسات السابقة المنهج السليم حيث اعتمدت اغلب الدراسات على المنهج الوصفي ومنحت الدراسات السابقة كيفية استخلاص النتائج والتوصيات وعقد المقارنات كما ساعدت الباحث على تحديث المراجع الخاصة للدراسة .

خامسا: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

يتناول هذا المبحث تطوير التعليم العالي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

(1) لماذا الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الجامعي؟

أشار فريد إلى أن التعليم يُعد المشروع القومي لأي دولة في ظل الاستثمارات والتوسعات المختلفة، إلا أن الفجوة الواضحة بين الإنتاج الوطني والتعليم الجامعي تستدعي وقفة تشخيصية تحليلية واستشرافية لتحديد علاقات السبب والنتيجة. وقد لخص هذه الفجوة فيما يلي العجز التعليمي، أي الاستثمار في التعليم دون تحقيق عائد مناسب وارتفاع معدلات البطالة. واتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم، إلى جانب ارتفاع تكلفة التعليم وانخفاض العائد من الاستثمار التعليمي وتركيز التعليم على

المعارف والمعلومات دون الاهتمام الكافي بالجوانب التطبيقية، وعدم مشاركة المنتجين والفنيين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية¹

(2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قبل أن تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية بأي خطوات تنفيذية نحو تطبيق نظام الجودة، يتوجب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات المهمة التي تؤثر في عملية التطبيق وتحدد مسارها، ومن أهمها: تحديد مدى الاستعانة بجهة استشارية واختيار المواصفة التي سيتم تأسيس نظام الجودة وفقاً لها وتحديد الوقت المناسب للبدء بعملية وكما توجد بعض من الشروط الواجب توافرها قبل التطبيق² : وضع مستويات معيارية يُقاس العمل في ضوءها، بحيث تكون محددات للمخرجات من أجل التحسين والتقييم والرقابة ووجود آلية واضحة للاعتماد وضمان الجودة وتحديد المجالات التي ستطبق عليها الجودة والعمل وعلى تطوير والوقوف على المشكلات والتحديات والأهداف المراد تحقيقها واختيار قيادات قادرة على تحقيق جودة الإدارة، مع التأكد من امتلاكها المهارات اللازمة والعمل بروح الفريق، وتتحدد مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة مراحل رئيسية، وهي مرحلة التخطيط، مرحلة التطبيق، مرحلة التطبيق والتصحيح والوقاية³. أما عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فإنه يتطلب عدت خطوات متتابعة أولها تحديد مهمة وغرض الجامعة وتأنيتها تحديد الوظائف التي تؤديها الجامعة وثالثها تحديد

¹ أحمد حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر ، القاهرة - مصر ، 2005م ص 464

² مأمون السلطي و آخرون ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة آيزو 9000 ، دار الفكر المعاصر ودار الفكر ، دمشق - سوريا 1999 م ص ص 92_96

³ السيد عبد العزيز البهلوشي وآخرون، ضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب: ، القاهرة - 2005 م ص 233

أهداف كل وظيفة من وظائف الجامعة ورابعها إقامة تأسيس نظام إدارة ضمان الجودة.¹

(3) متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الجامعي:

يتطلب التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي توافر عدد من المتطلبات، من أهمها وتوفير الموارد المادية الكافية لدعم عمليتي التعليم والتعلم – إعداد الموارد البشرية المؤهلة لدعمه وجود أهداف وغايات واضحة يفهمها أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتشجيع الطلبة على المشاركة الفعالة وتحمل مسؤولية تعلمهم واعتماد معايير مناسبة للمكافأة والتقييم تتسم بالموضوعية والعدالة وتطبيق أساليب تقييم تغطي نطاقاً واسعاً من أهداف المقررات الدراسية وضمان تخرج الطلبة وهم يمتلكون مهارات ومعارف قابلة للتطبيق والانتقال إلى سوق العمل².

(4) فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ان من أهم فوائدها للمؤسسة التعليمية المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد والتحسين المستمر، وتطوير التعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية تحسين الأداء والإنتاجية، وتوسيع أفق القيادة الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة فوائدها للطلاب والعاملين تحسين رضا الطلاب وزيادة ثقتهم بجودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم، وتحقيق متطلبات سوق العمل. ورفع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين

¹ نجاه بنتن وآخرون، تنمية مهارات القادمين بالوظائف الاشرافية لتطبيق الجودة التربوية في التعليم العام "حقبة تدريبية" دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر 2007م ص50-5

² عوض الترتوري و آخرون ، مرجع سابق

وتطوير كفاءتهم من خلال إقامة ورش العمل بصورة منتظمة. وفوائدها للجامعة تعزيز المكانة التنافسية للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية، تعظيم دور الجامعة في دعم التنمية الاقتصادية وخدمة المجتمع¹.

ونستخلص مما سبق عرضه وتحليله في هذا المبحث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي أصبح ضرورة تفرضها متطلبات العصر. وقد تم توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسباب تطبيقها في التعليم الجامعي، بالإضافة إلى بيان أهم مبادئها ومتطلباتها والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تبنيها كنظام عمل داخل الجامعات ، إلى جانب مراحل تطبيقها والمعوقات التي قد تواجه تنفيذها ، حيث مجال التعليم اكتسب أهمية كبيرة؛ لما له من دور بارز في مواجهة التحديات التي طرأت على التعليم كما أن جودة التعليم الجامعي تعد عنصراً أساسياً في تطوير الأنشطة التعليمية داخل الجامعات، كما أظهرت الدراسات أن أغلب الجامعات أصبحت تتبنى ثقافة الجودة الشاملة إلا أن التعليم الجامعي بصورته الحالية لا يزال يفتقر إلى آليات الجودة، الأمر الذي يتطلب من الجامعات الساعية إلى النجاح وتحقيق الفاعلية اعتماد الجودة في إدارة أنشطتها التعليمية

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

يهدف هذا المبحث إلي توضيح الأطار المنهجي التي انطلقت منه الدراسة ،وقد أنتهج البحث في إطار الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة الخطوات التالية .

¹ على الهاشمي ، مدي استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ,رسالة ماجستير غير منشورة

1- نوع ومنهج الدراسة

يعد المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي؛ نظرًا لما يتميز به من القدرة على الوصف والتحليل والتفسير، إذ يتناول هذا البحث قضية مهمة تتعلق ببيان وشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين وقد هدفت الدراسات السابقة إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يجعل التعليم الجامعي أكثر قدرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. كما استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه المجتمع والتعليم الجامعي وتناولت محاور الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهي (الطالب، البرامج التعليمية وتجهيزاتها، إدارة الجامعة، التشريعات واللوائح الجامعية) التمويل الجامعي تقييم الأداء .

الجامعي. وأوصت الدراسة بالأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي استنادًا إلى احتياجات سوق العمل وتطوير هيكل المقررات والأنشطة التعليمية وفق متغيرات البيئة المحيطة.

2- حدود ومجالات الدراسة:

أ- الحدود البشرية تكمن الحدود البشرية للبحث في العينة المختارة من طلاب وطالبات كلية الآداب والعلوم بجامعة المرقب.

ب- الحدود المكانية وهي مكان تطبيق الجانب الميداني من البحث، وقد اختار الباحث جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم مسلاته لإجراء البحث وتطبيقه.

الحدود الزمنية وهي الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث في إعداد البحث وتطبيق جانبه النظري والميداني، حيث بدأت كتابة البحث بتاريخ 01 / 12 / 2025 واستمرت حتى 13 / 06 / 2026.

3- أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث في هذه الدراسة استمارة الاستبيان كأداة استخدام رئيسية في جمع البيانات وصممت هذه الأداة لتطبيقها على العينة.

4- مجتمع وعينة البحث: تم اختيار جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم

مسلاته لتطبيق الدراسة الميدانية، كما تم اختيار عينة بلغ حجمها (56) مفرداً، تمثلت في أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والموظفين بعينة عشوائية والتي تمثل فئات سابقة الذكر

سابعاً: الدراسة الميدانية: ويتناول الإطار الميداني عرض الاسئلة الاستبيان وذلك للإجابة عن أهداف الدراسة وابعادها الاساسية **ففي التساؤل الأول: ما مدى جودة التعليم العالي في الجامعات الليبية؟**

وللإجابة عن التساؤل الأول تبين من خلال البيانات الإحصائية للدراسة حيث يعتقد بعض الباحثين أن جودة التعليم العالي تتطلب وضع آليات تسهم في رفع المستوى التعليمي للطلاب بالنسبة (67.8)% وعددهم (38) وقد أكد (32.2) % وعددهم (18) على دعم العملية التعليمية من خلال إدخال وسائل وتقنيات أكثر حداثة وتطوراً.

وفي التساؤل الثاني: ما معايير جودة التعليم العالي في الجامعات الليبية؟

من خلال البيانات الأخصائية يرى (55.3)% من أفراد العينة وعددهم (33) أن معايير الجودة في العملية التعليمية تتحدد بمدى تطور مكونات العملية التعليمية، بينما يرجع بعض المبحوثين الى مدي تعاون جميع الأطراف المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية بالنسبة (44.7) % وعددهم (25)

أما التساؤل الثالث: كيف يمكن تجويد التعليم العالي بالجامعات الليبية؟

من البيانات الاحصائية يعتقد (76.7) % من أفراد العينة وعددهم (43) أن تجويد التعليم العالي يرجع إلى تفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة بينما يرى وعددهم (13) مفردة ما نسبته (23.3)% إلى التدرج في تنفيذ المهام من وزارة التعليم العالي الى إدارة الجامعة إلى إدارة الكلية وصولا الى الطالب

وبناء علي الجداول الخاصة بالدراسة الميدانية حيث أظهرت النتائج النهائية للدراسة

الخاتمة:

إن تطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولتحسين مستويات الجودة وتمكين مؤسسات التعليم العالي من التميز وذلك عن طريق تحقيق عدد من النتائج الإيجابية أهمها تحسين مستوى جودة المنتج والمتمثل في الطالب وفي هذا الإطار على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على الترسخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة ،ذلك أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون الى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدي المؤسسات التعليم العالي .

إن الجودة في التعليم الجامعي أصبح ضرورة حتمية فرضتها وتيرة التطور العلمي الهائل في عالمنا المعاصر حيث إن جودة مؤشرات أعضاء هيئة التدريس هي القاعدة الأساسية لتطوير التعليم بجميع مراحله.

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أصبح مطلباً وطنياً ومصرياً لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم الجامعي العالي، كما أن تطبيق معايير الجودة الشاملة هي الحل الأمثل لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي والعالي

النتائج والتوصيات:

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات لتحسين ولتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- 2- التركيز على تحسين أداة المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة ومتابعة أدائهم باستمرار.
- 3- تهيئة الجو العام في الجامعات على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة.
- 4- وجود درجة كبيرة من المركزية في الإجراءات الإدارية المتبعة داخل الوزارة الأمر الذي لا يتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أي ان المركزية كمتغير مستقل تؤثر تأثيراً سلبياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات وكلياتها المختلفة.

- 5- أثبتت الدراسة أن هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة في الجامعات ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغبات العاملين وتوقعاتهم
- 6- أظهرت الدراسة أن الآليات التعليمية المتوافقة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تصل للمستوى المأمول

التوصيات:

- 1- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم
- 2- ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولا سيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي
- 3 ربط مؤشرات جودة عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي بمتطلبات التنمية وسوق العمل
- 4- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية وعقد الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
- 5- زيادة اهتمام القيادة العليا سواء كانت في وزارة التعليم الجامعي بقضية التحسين والتطوير المستمر لعمليات التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة

6- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت تطبيق الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النحو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي

7- ربط المؤشرات جودة عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي بمتطلبات سوق العمل

8- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية وعقد الندوات والمؤتمرات بإدارة الجودة الشاملة.

9- زيادة اهتمام القيادة العليا سواء كانت في وزارة التعليم الجامعي بقضية التحسين والتطوير المستمر لعمليات التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة

10- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت تطبيق الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النحو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي

قائمة المراجع

1- إبراهيم الدسوقي عوض الله توفيق محمد، تخطيط جودة التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية،(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ، مصر 2007م)

2- أحمد الخطيب : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الادارة الجامعية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،(المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 355 ، العدد المتخصص ، الجامعة اللبنانية ، بيروت ، يوليو 2000م،)

- 3- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2005
- 4- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين ، (بمؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي كلية التجارة جامعة الزقازيق 1997م)
- 5- أحمد فتحي سرور: استراتيجية تطوير التعليم ، مطابع الجهاز المركزي للكتب الجامعية المدرسية والوسائل التعليمية ، القاهرة 1987م
- 6- السيد عبد العزيز البهواشي وآخرون ، ضمان الجودة في التعليم العالي ، عالم الكتب ، القاهرة 2005م
- 7- حياة بنت محمد بن سعد الحربي: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جامعة أم القرى كنموذج ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس مج 8 عشر ع 4 ابريل 2005 م.
- 8- صلاح حسن على سلام، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية في إطار مقترح،(رسالة الدكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس 2001م)
- 9- صلاح حسن سلام : إدارة الجودة الشاملة كمدخل أزمة التعليم الجامعي في مصر، المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات والكوارث 3-4 أكتوبر 1998م جامعة عين شمس، القاهرة

- 10- صفاء عبد العزيز أبو سعده ، استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة قناة السويس ، (رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة قناة السويس 2004 م)
- 11- ضياء الدين هدية المزوغي ، تطبيقات إدارة الجودة في تقييم التعليم العالي " دراسة مطبقة بالمعهد العالي للمهن الإلكترونية (رسالة الماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس ليبيا 2005 م)
- 12- عادل عبد الحميد علوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة عدن ، مجلة كلية التربية ، تصدرها كلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يوليو 2006م
- 13- عامر محمد اللافي ،إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية " دراسة تطبيقية على جامعة السابع أبريل، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس ليبيا 2007 م)
- 14- عبد الستار محمد علي ، تطوير التعليم العالي باستخدام الجودة الشاملة (الإمارات العربية المتحدة / العين 1996)
- 15- فريد النجار : 'دالة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة في إدارة القرن الواحد والعشرين سعد عامر للطباعة والنشر ، القاهرة 1998م
- 16 - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي ، مجلة الجامعي ، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي 10 سبتمبر 2005 م

- 17- مأمون السلطي وآخرون، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة أيزو 9000، دار الفكر المعاصر ودار الفكر، دمشق _ سوريا 1999
- 18- محمد جواد رضا : الإصلاح الجامعي ، دار القلم ، الكويت ، 2000م
- 19- محمد عباس محمد عبد الرحيم ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الجامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية(رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس 2003 م)
- 20- محمد عوض الترتوري إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 2004م القاهرة
- 21 - نعمان محمد صالح الدوسري ، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، المجلد 17، 67 ، يونيو 2003 م
- 22- نجاه بنت طاهر بنتن وآخرون ، تنمية مهارات القائمين بالوظائف الإشرافية لتطبيق الجودة التربوية في التعليم العام " حقبة تدريبية " دار الفكر العربي ملتزم الطبع والنشر ، القاهرة ، 2007م
- 23- cohen staven and ron brand total quality management: A practical guide for the real world (san Francisco: jossy – bass publishe1993 hoff her moran and Nadler .G. Thinking in total quality management _ 24 Norcross : gorger 1994 p 12