إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي

إعـــداد

أ. د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة بنها

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ/ خيرية محمد بن عصمان

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي

إعـــداد

أ. د/ محمد حسن رسمي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة بنها

د/ هالة محمد السيد
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ خيرية محمد بن عصمان

ملخـــص البحـــث

يهدف البحث للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي كما يهدف إل التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي ويهدف أيضاً إلى التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي.

كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة في كافة فروع الجامعات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والعاملين خاصة أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اللقاءات وطباعة وتوزيع النشرات المتخصصة وتنظيم المؤثرات والندوات حول إدارة الجودة الشاملة، إجراء تغيرات جوهرية في الأوضاع الأكاديمية السائدة بالجامعات الليبية لكي تتفق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

مقدمــة البحــث:

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويشجع على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين من المجتمع والتواصل معهم.

ولعل من أبرز تحديات هذا العصر موضوع جودة التعليم العالي والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين عليه بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي، في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء في ظل طغيان الكم.

وتأتي الجودة الشاملة كاتجاه تطويري معاصر ليمثل إطاراً محورياً في معظم دول العالم الأداء وتطويره، ويرجع ذلك إلى الأزمة التي تعيشها المؤسسات التعليمية نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية والتحديات المطلوبة للتنمية، التي تستدعي تغيراً في طريقة تعامل المؤسسات التعليمية مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفاعلية والكفاءة.[١]

لهذا فقد أولت القيادات التربوية و صناع القرار فى مؤسسات التعليم العالي المحلي و العالمي أهمية و ترحيباً كبيراً فى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير الادارات الجامعية، سعياً منها لتلافى القصور المضطرد فى جودة الخدمات الادارية التى تقدمها، و الوصول الى نوعية تعليم و تعلم جيدة، و الدخول فى دائرة المنافسة لتلبية احتياجات المجتمع الليبي من المخرجات ذات الكفاءة العالية فى الاداء .[٢]

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١، ص ٢٠٥.

(٢) احمد غنيم أبو الخير: **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي** – اليمن، مجلد ٩, العدد ٢٦ ، ٢٠١٦، ص٦٢

ويحتل التعليم العالي الليبي مكانة متميزة في البنية الحضارية للمجتمع الليبي، وتعتبر مؤسساته فتية وفق المعايير الدولية، كما، ويعتبر مصدراً رئيساً لتغذية أسواق العمل المحلية والعربية بالكوادر البشرية المؤهلة التي أثرت على تنميتها الاقتصادية بشكل واضح.

حيث حظي قطاع التعليم العالي باهتمام ملحوظ في منتصف العقد الثالث من القرن العشرين، ورغم التوسع في عدد المؤسسات، والتدخلات المستمرة لأحداث تغييرات في هياكلها، إلا أنه لا يزال يتصف الجهاز الإداري للجامعات الليبية بالبيروقراطية والمكتبية والروتينية، كما يقتصر هذا الجهاز الإداري لسبل الاتصال السريع، وسرعة اتخاذ القرارات والإجراءات وتقديم الخدمات الإدارية.(١)

مشكلة البحث:

تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شانها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات و بالأخص المؤسسات التعليمية، إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجياً والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج.(٢)

---

(١) علي الهادي الحوات وآخرون: مسيرة التعليم العالي في ليبيا، "انجازات وطموحات" (طرابلس، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ٢٠٠٤، ص ٤.

(٢) خضر محمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص-ص : ٩٨-١٠٣.

كما تشير تقارير التنافسية العالمية الصادرة من المنتدى الاقتصادي العالمي أن مستوى التعليم العالي و التدريب بليبيا في تراجع مستمر منذ سنة ٢٠٠٨م، و ان عدم الاستقرار السياسي الذي تمر به البلاد أثر بشكل مباشر على مؤسسات و برامج التعليم العالي و زاد من سرعة التراجع، فخرجت ليبيا من التصنيف بالكامل في عام ٢٠١٦م، و ذلك نتيجة للوضع الامني.(١)

و يشير تقرير Tempus لسنة ٢٠١٢م و الخاص بدراسة الوضع الحالي لمؤسسات التعليم العالي بليبيا إلى عدة تحديات تواجه التعليم العالي بليبيا، و منها :(٢)

١- تلبية الطلبات المتزايدة لتحسين الجودة في التعليم العالي

٢- رفع جودة خريجي التعليم العالي وقدراتهم على اتخاذ مبادرات مهنية شخصية

٣- الاعتماد و ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي و برامجها

٤- تمويل و ادارة مؤسسات التعليم العالي

٥- زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي .

٦- تعزيز البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي

ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي من خلال تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي؟

٢- ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي؟

٣- ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي؟

---

(١) وسام محمد رحومة: **ملخص مقترح لتطوير الجامعات الليبية**، ٢٠١٦، ص ١

(٢) وسام محمد رحومة، **مرجع سابق**

أهـــداف البحـــث:

يهدف البحث الحالي في التعرف على:

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

٢- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعاليم الجامعي الليبي

٣- التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعاليم الجامعي الليبي.

أهميـــة البحـــث:

تكمن أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يعالجه والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها حيث تبرز أهمية البحث في كونه عن إدارة الجودة الشاملة، وهي من الموضوعات الحديثة في الأبحاث العلمية والشغل الشاغل لجميع المؤسسات في كافة القطاعات سواء كانت تعليمية، صحية، خدمية كما تتمثل الأهمية في إثارة وعي وانتباه القيادات الإدارية الجامعية المشرفة على الجامعات داخل ليبيات إلى أهمية إدارة الجودة وما ينتج عنها من تطوير الإدارة ومسايرة المستحدثات العلمية.

منهـــج البحـــث:

إنطلاقاً من مشكلة البحث واتساقاً مع الأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها استخدمت الباحثة المنهج التحليلي في جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع لأنه يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعة.

مصطلحـــات البحـــث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

إدارة الجودة الشاملة Total quality control:

عرفت في المعجم الوسيط بأنها أمل كلمة "جودة" والجيد تفيض الرديء وجاد الشيء، وجودة أي صار جيداً، ويقال جاد المتاع وجاد العمل فهو جيد.(١)

وتعرف أيضاً انها القدرة على التحمل والقدرة على التكيف والمبادأة والتخطيط والشروع في مشروعات بحثية على درجة عالية من الكفاءة المتوقعة.(٢)

---

(١) مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، القاهرة، مطبعة مصر، ١٤٦، ص ٤٣.

(2) Balogun, T.A: **"Dimension of quality and excellence in higher education** "paper presented at the workshop of national university of Lesotho, (1999).

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : فلسفة وطريقة تعين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة(١).

وتعرف أيضاً على أنها فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التى يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الآداء والتحسين والتطوير المستمرين(٢).

وتعرف الباحثة إدارة الجودة إجرائياً بأنها "إتجاه حديث في الإدارة يسعى إلى تطوير الآداء الإدارى من خلال التركيز على رضا المستفيد، والتحسين المستمر والتميز، والتى يمكن للإدارة عندما تتبناها تصل إلى مستو أفضل من الآداء.

الدراسات السابقة:

أ) الدراسات العربية

١- دراسة عامر اللافي (٢٠٠٧)(٣):

بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تحكم جودة الخدمات الإدارية للوقوف على مدى دور كل عامل من العوامل والتوصل إلى إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية بالجامعة وتمثلت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب السنة النهائية بجميع الكليات وتم أخذ عينة عشوائية غير منتظمة أما العاملون فقد تم إجراء مسح شامل لشاغلي الوظائف القيادية بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، وكان من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم إمكانية تطبيق إدارة

---

(١) سعاد بسيونى : **بحوث ودراسات في نظم التعليم** ، ط١ ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص١٢١.

(٢) أحمد الخطيب، رداح الخطيب: **إدارة الجودة الشاملة**، تطبيقات تربوية، ط٢، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، ٢٠٠٦، ص٢٤٩.

(٣) عامر محمد اللافي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، ٢٠٠٧.

الجودة الشاملة في جامعة الزاوية بسبب قلة الكفاءات الإدارية القادرة على تطبيق هذا المفهوم، وقلة الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين على أداء الخدمات بشكل أفضل وعدم متابعة خطط وبرامج تحسين جودة الخدمة وتوصلت أيضاً إلى عدم إهتمام إدارة الجامعة باطلاع العاملين على ما هو جديد للتعرف على جودة الخدمات الإدارية، كذلك العاملون بالجامعة ليس لديهم الرغبة للعمل كفريق واحد من أجل تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة من الجامعة وكذلك ليس لديهم المعرفة التامة بمفهوم جودة الخدمات الإدارية.

٣- دراسة ايمن أحمد العمري (٢٠٠٨)(١):

والتي جاءت بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاكاديميين الإداريين".

و قد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاكاديميين الإداريين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت اداة البحث استبيان تم توزيعه على عينة بلغت (٣٢٢) عضو من اعضاء هيئة التدريس وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من ابرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس والاكاديميين الإداريين وأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعيين كان بدرجة متوسطة.

ب) الدراســـات الأجنبيـــة:

١- دراسة Amalia Venera ٢٠١٣م(٢)

والتي جاءت بعنوان "الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز المبادئ العامة المتضمنة لإدارة الجودة الشاملة وتوضيح كيفية استخدام هذا المدخل لتحسين جودة المؤسسات الأكاديمية. حيث تختبر الدراسة الحالية

---

(١) ايمن أحمد العمري: **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاكاديميين الاردنيين**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥١)، ٢٠٠٨م، ص ص ٥٢٧-٥٦٤.

(2) Amalia Venera Todorut, **The need of Total Quality Management in higher education**, 2nd World Conference on Educational Technology Researches WCETR2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences 83 (2013) 1105 – 1110.

مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي واختبار وتقييم مستوى الجودة الحالي في مؤسسات التعليم العالي. وفي النهاية، تقارن الدراسة الطريقة الحالية التي بها تتعامل الجامعة محل الدراسة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة واستكشاف نقاط قوة وضعف نظام الجودة الحالي المطبق في الجامعة محل الدراسة.

وقد استخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل وتجميع البيانات من المصادر الثانوية. حيث تقوم الدراسة بمراجعة الدراسات والبحوث والدراسات والرسائل والمؤلفات السابقة التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنفيذه في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعمل على دعم القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يدعم الابتكار والمرونة والقدرات المالية للمؤسسات. وعلاوة على ذلك، يتضافر مدخل إدارة الجودة الشاملة مع حوافز وإبداع العاملين بما يخلق القدرات الابتكارية الضخمة. ويسمح مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمستوى المرتفع من الرقابة على العمليات في مناطق التخطيط والتصميم والتوزيع بما يساهم في تحقيق المرونة المرتفعة. وفي النهاية، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق جودة الخدمات المرتفعة مع تقوية ودعم مكانة المؤسسة في السوق. وبالتالي، فإن إدارة الجودة الشاملة هي العامل الذي يشكل استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي في محاولة منها لإرضاء العملاء بما فيهم الطلاب والآباء والصناعة والمجتمع ككل.

٣- دراسة Goutam Saha ٢٠١٦م[1]

والتي جاءت بعنوان " تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم"

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز جوهر إدارة الجودة الشاملة وتفسير كيف تستطيع المؤسسات التعليمية تحسين الجودة بها من خلال تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث تستكشف الدراسة عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والنتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسات التعليمية من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وتختبر الدراسة واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في كل فئات المؤسسات التعليمية في الهند.

(1)Goutam Saha, IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS, International Education & Research Journal [IERJ, Volume : 2 | Issue : 6 | June 2016

وقد استخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي من خلال تجميع وتحليل وتصنيف البحوث والرسائل والدوريات والمؤلفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التعليمية. كما استخدمت الدراسة البيانات الخاصة بالمؤسسات التعليمية في الهند ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على الجوانب التالية: المرافق التعليمية المادية كالأبنية وغيرها، والبنية التحتية الأكاديمية كالمعامل والاتصالات وغيرها، والمناهج، ونظم الاختبارات والتقييم، ودعم النظم الشخصية الإدارية والأكاديمية وتحسينها، والبحث والنشر، وخطط التطوير المؤسسي، والعلاقات بين الجامعة والصناعة والمجتمع. وعلى ذلك، تستنتج الدراسة أنه لإدارة الجودة الشاملة دور فعال وهام في المؤسسات التعليمية، حيث أنها الاستراتيجية التي تشتمل على كلا من الأساتذة والتعلمين وتحقق جودة التدريس للطلاب وتحسن مستوى جودة العملية التعليمية.

ثانياً: الإطـــار النظـــري:

اولاً: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

وردت تعريفات عديدة للجودة، أبرزها:

تعريف جوران J.M Juran: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال".(١)

فمعيار الحكم لدى جوران هو مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

كما وعُرّفت الجودة على أنها: "مدى المطابقة مع المتطلبات".(٢)

تعريف **المواصفة الدولية ISO 9000:2000**: "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".(٣)

---

(1) Aljaffan, A. H: **A Review of the Tripartite Model Linking Associations between TQM, Organizational Learning, and Performance**. International Business Research, 10(8), 2017, P:17

(٢) نوال سعدي: **تطبيقات نظام الأيزو ٩٠٠٠ و الإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل و الاختلاف**. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر، العدد ٢٣ ،٢٠١٦، ص١١٧

(3) Galetto, M., Galetto, M., Franceschini, F., Franceschini, F., Mastrogiacomo, L., & Mastrogiacomo, L. : **ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies**. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(2),2017, P:231

تعريف **فيجنبيوم A.V FeignBaum**: "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة، والذي بدوره يمكّن من تلبية حاجات العميل ورغباته"(١)

تعريف **عمر وصفي عقيلي** : "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما".(٢)

وقد نشأت إدارة الجودة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمي ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب(دوائر رقابة الجودة). كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.(٣)

حيث بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام ١٩٦٢م، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات. نجد انه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسب، فإنها لن تحسن الجودة فقط، بل ستزيد من ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة.(٤)

وقد ظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، اذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف (المشتريات، بحوث التسويق .. الخ) وأصبحت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري الحديث فيما يتعلق

---

(1) Neyestani, B.: **Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM)** Gurus on Business Quality Improvement.2017, P:11

(٢) عادل السعدي: **دور ادارة الموارد البشرية فى تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة** . بحوث المؤتمر العربي العاشر لادارة الموارد البشرية ، اتحاد المدربين العرب، الكويت ، ٢٠١٦، ص٨

(3) Juneja, D., Ahmad, S., & Kumar, S : **Adaptability of total quality management to service sector**. International Journal of Computer Science & Management Studies, 11(2),2011.p:٩٣

(٤) مرتضى الإمام: **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي: بالتطبيق على جامعة الرباط في الفترة من ٢٠٠٨ – ٢٠١٣ م (رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان، ٢٠١٣ ، ص٢٥

بإدارة الجودة يمكن ان نلحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، او في صورة طفرات، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت.

ثانياً: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلي متطلبات التطبيق التى تم الاشارة اليها سابقاً إلي:(١)

- تدعيم اللامركزية كي يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلي المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.
- إدارة الوقت بشكل علمي سليم، مما يتطلب ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا التربوية إلي: تخطيط وتنظيم والرقابة علي الوقت بأسلوب علمي كيلا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في الإدارة باعتبارها أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء أكانوا داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها.
- تدريب مستمر لأجل إتقان خطوات التدريب ولسهولة التنفيذ لذلك النهج الجديد، و قد عرض جوزيف ديربي منهجاً تطبيقياً علي شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل فعالية وهذه المراحل:(٢)

١- **المرحلة الصفرية:** وفي هذه المرحلة يقرر المديرون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- **المرحلة الأولي (التخطيط والصياغة):** وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة علي كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلي روح الفريق.

---

(١) خميس الدبر، عبد الله فرغلي: **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي**، اليمن، مجلد ٦، العدد ١٣، ٢٠١٣، ص ٣٣.

(٢) خميس الدبر، **مرجع سابق** ، ص٣٤.

٣- **المرحلة الثانية(التقويم والتقدير):** وهي تشتمل علي التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.

٤- **المرحلة الثالثة (التطبيق):** وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام علي كافة المستويات الإدارية، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا كي يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

٥- **المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات): وهي تعتمد علي نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح ما بين (٩-١٥) شهراً.

وللحكم علي نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ حيث تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك، وقد ركزت تلك الجوائز علي النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة، ومن تلك الجوائز :[١]

١- **جائزة (ديمنج)** والتي منحت أول مرة عام ١٩٥١م.

٢- **جائزة مالكو لم بالدريج القومية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award)**، والتي أنشأت عام ١٩٨٧م أول مرة من قبل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

٣- **الأيزو ٩٠٠٠: ISO 9000.**

وقد يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع إدارات العاملين بالنظام التعليمي ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق :[٢]

---

(١) حياة العمري: **تصور مقترح للخدمات الإدارية المقدمة إلكترونيا لمنسوبات جامعة طيبة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.** المجلة السعودية للتعليم العالى –السعودية، العدد ٩ ، ٢٠١٣ ، ص٧٢

(٢) ابو الحسن محمد: **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مدرسة الامانة الثانوية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة).** جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان، ٢٠١٦، ص١٠٩

١- **حدد: Define**: وجوب إجراء خطوات فرعية أهمها:

- تحديد الأهداف، تحديد الموارد البشرية ثم تكوين فرق العمل، تحديد الأدوار والمسئوليات، تحديد المدة اللازمة للتنفيذ.

٢- **حلل: Analyze**: وتعني: استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل.

٣- **صحح: Correct**: وتعني: اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه.

٤- **امنع: Prevent**: وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، باقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية.

وتأكيداً على ما سبق ما جاء من ضمن أهداف الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢ – ٢٠١٧) لمركز ضمان الجودة للمؤسسات التعليمية والتدريبية في ليبيا وهي:[١]

- الاستمرار في نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر والتقييم وتوفير الأدلة الإرشادية والمساعدات التقنية والتدريبية.
- ترسيخ وتطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة وتعديلها وتطويرها.
- تشجيع روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية والتدريبية لتجويد العملية.
- تقديم المشورة والنهج والتوجيه للمؤسسات التعليمية والتدريبية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها.
- إعداد الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في التعليم العالي بما يضمن انسجامها وتوافقها مع المؤهلات العلمية التي تمنحها المؤسسات المناظرة خارج ليبيا.

تطوير الإدارة الإلكترونية في الاعمال الإدارية والمالية والخدمية بالمركز.

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي علي مدي توفر هيكل تنظيمي جديد قادر علي استيعاب مفاهيم الجودة ثم استخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير

(١) الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢ – ٢٠١٧) مركز ضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، طرابلس، ليبيا، ٢٠١٢، ص ٢٢.

لأجل تحسين نوعية المنتج وهو الطلب، لذلك لأجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة علي مواجهة التحديات، وتلك الوحدة تحتوي علي عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرماً للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي:(١)

١- الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.

٢- التركيز علي المنتج (العميل) وهو الطالب.

٣- التركيز علي الحقائق.

٤- الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.

٥- المشاركة الجماعية في العمل.

(١) بسام أبو حشيش: **الجودة الشاملة: مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في فلسطين: دراسة تحليلية**. مجلة جامعة الأقصى – سلسلة العلوم الإنسانية – جامعة الأقصى بغزة – فلسطين، مجلد ٩، العدد ٢، ٢٠٠٥، ص٢٦٩.

قائمـــــة المراجـــــع

أولا: المراجع العربية:

١- ابو الحسن محمد : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مدرسة الامانة الثانوية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان، ٢٠١٦.

٢- أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١.

٣- أحمد الخطيب، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ط٢، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، ٢٠٠٦.

٤- احمد غنيم أبو الخير: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي – اليمن، مجلد ٩, العدد ٢٦، ٢٠١٦.

٥- ايمن أحمد العمري: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاكاديميين الاردنيين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥١)، ٢٠٠٨م.

٦- بسام أبو حشيش :الجودة الشاملة: مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في فلسطين : دراسة تحليلية. مجلة جامعة الأقصى – سلسلة العلوم الإنسانية – جامعة الأقصى بغزة – فلسطين، مجلد ٩, العدد ٢، ٢٠٠٥.

٧- حياة العمري : تصور مقترح للخدمات الإدارية المقدمة إلكترونيا لمنسوبات جامعة طيبة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. المجلة السعودية للتعليم العالي –السعودية، العدد ٩، ٢٠١٣.

٨- خضر محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.

٩- الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢ – ٢٠١٧) مركز ضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، طرابلس، ليبيا، ٢٠١٢.

١٠- خميس الدبر، عبد الله فرغلي: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مجلد ٦، العدد ١٣، ٢٠١٣.

١١- سعاد بسيوني : بحوث ودراسات في نظم التعليم، ط١، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠١.
١٢- عادل السعدي : دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة . بحوث المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ٢٠١٦.
١٣- عامر محمد اللافي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، ٢٠٠٧.
١٤- علي الهادي الحوات وآخرون: مسيرة التعليم العالي في ليبيا، "انجازات وطموحات" (طرابلس، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ٢٠٠٤.
١٥- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، القاهرة، مطبعة مصر، ١٤٦.
١٦- مرتضى الإمام : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي: بالتطبيق على جامعة الرباط في الفترة من ٢٠٠٨ – ٢٠١٣ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان، ٢٠١٣.
١٧- نوال سعدي : تطبيقات نظام الأيزو ٩٠٠٠ و الإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل و الاختلاف. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر، العدد ٢٣ ،٢٠١٦.
١٨- وسام محمد رحومة : ملخص مقترح لتطوير الجامعات الليبية، ٢٠١٦.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

19- Balogun, T.A: "Dimension of quality and excellence in higher education "paper presented at the workshop of national university of Lesotho, (1999).
20- Amalia Venera Todorut, The need of Total Quality Management in higher education, 2nd World Conference on Educational Technology Researches WCETR2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences 83 (2013).
21- Goutam Saha, IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS, International Education & Research Journal [IERJ, Volume : 2 | Issue: 6 June 2016.

22- Aljaffan, A. H: A Review of the Tripartite Model Linking Associations between TQM, Organizational Learning, and Performance. International Business Research, 10(8), 2017.

23- Galetto, M., Galetto, M., Franceschini, F., Franceschini, F., Mastrogiacomo, L., & Mastrogiacomo, L. : ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(2),2017.

24- Neyestani, B.: Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement.2017.

25- Juneja, D., Ahmad, S., & Kumar, S : Adaptability of total quality management to service sector. International Journal of Computer Science & Management Studies, 11(2),2011.

Abstract

The aim of the research is to understand the concept of TQM and its historical development. It also aims to identify the possibility of implementing TQM in Libyan university education. It also aims at reaching some recommendations and suggestions that may contribute to the application of TQM in Libyan university education.

The research also found a number of recommendations, namely: To spread the culture of quality in all branches of universities among faculty members, administrators, students and employees especially the dimensions of the total quality in higher education. This can be achieved through holding meetings, printing and distributing specialized publications and organizing the effects and seminars on TQM, Substantial changes in the prevailing academic conditions in the Libyan universities in order to meet the requirements of applying TQM.