

واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية

أ. حاتم امحمد عبد السلام عجاج / كلية طرابلس للعلوم والتقنية

أ. صالح عبد العزيز عجاج / الهيئة الليبية للبحث العلمي

أ. ربيعة سعيد معمر / كلية طرابلس للعلوم والتقنية

الإطار العام للدراسة:

مقدمة: يعتبر التعليم العالي، المعروف أيضًا باسم التعليم ما بعد الثانوي، أو المستوى الثالث أو التعليم العالي، مرحلة نهائية اختيارية من التعلم الرسمي الذي يحدث بعد الانتهاء من التعليم الثانوي. يتكون التعليم العالي من الجامعات والكليات والمعاهد العليا الفنية التي تقدم درجات علمية رسمية تتجاوز التعليم الثانوي المعهود. شرط القبول الأساسي لمعظم مؤسسات التعليم العالي هو إكمال التعليم الثانوي، وعمر الالتحاق المعتاد هو حوالي 18 عاماً.

لا مجال للشك في أهمية مؤسسات التعليم العالي في المجتمعات المعاصرة، وذلك لما تساهم به في اعداد للعناصر البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات اللازمة لمقتضيات المجتمع وازدهاره.

ولا غرو في أن تسنأثر مؤسسات التعليم العالي في المجتمع، في معظم البلدان، بالاهتمام بها، بحيث تحظى بمجهودات مجزية بهدف مواكبة الاحتياجات المتجددة التي تفرضها مستجدات التنمية والتطور الاجتماعي.

في الجانب الآخر، تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات جمة تتمثل في ضرورة مواكبة سرعة التطور التقني والعلمي الذي فرضته التغيرات العالمية المتسارعة في جميع جوانب الحياة المعاصرة، كما فرضته مقتضيات التنافسية إقليمياً وعالمياً. (Butter, D.; 1995-1996)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. (الخطيب، 2000)

ظهرت إدارة الجودة الشاملة نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول على رضا المستهلك . (الصرايرة، عساف، 2008)

في مجال التعليم العالي، بدأ الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة متأخرا في عقد الثمانينات من القرن العشرين عندما طبقها بعض التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمت الاستفادة من النجاحات التي تحققت في المؤسسات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة. (العلوي، حسين، 1998)

وفي ليبيا لا توجد مجهودات واضحة تشير الى اهتمام المؤسسات التعليمية العليا بمسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث خلت التصنيفات الدولية والإقليمية من تواجد أي مؤسسة تعليمية ليبية ضمن الكليات او الجامعات التي تحظى بترتيب عالمي مقبول . (Top University; 2018)

أهمية موضوع الدراسة:

يبحث عدد متزايد من المعاهد العليا والجامعات عن أساليب إدارة جديدة ومبتكرة لمعالجة القضايا الحيوية التي تواجه التعليم العالي. تعد إدارة الجودة الشاملة ، وهو مفهوم سائد يتم تنفيذه من قبل قطاع الأعمال والصناعة ، أحد مناهج الإدارة التي تتم مناقشتها على نطاق واسع واستكشافها، في وقت لاحق، من قبل التعليم العالي. قد تكون إدارة الجودة الشاملة مسألة شائعة، لكن الكثيرين في الأوساط الأكاديمية ليسوا على دراية بفلسفتها وتقنياتها الأساسية وخاصة تطبيقها في القطاع الأكاديمي. على الرغم من توفر المؤلفات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الأعمال والصناعة ، إلا أن الخبرة التطبيقية تعتبر أقل في حالة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وعلى الأخص المؤسسات التعليمية في ليبيا.

بأختصار، تم اختيار موضوع الدراسة، نظرا لارتباطه بالاهمية الآتية؛

- يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) من القضايا الحيوية التي تمثل مستهدفاً مهماً لمؤسسات التعليم العالي، كأداة فعالة لتحقيق مستويات مرضية تلبي حاجة المجتمع في مضمار التنمية والرفعي،
- هناك حاجة ماسة لإقامة وعي متنامٍ بثقافة الجودة الشاملة (TQM)، وعلى الأخص في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا التي فقدت قدراً ملحوظاً من التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي، وذلك بسبب تدني مستويات الجودة في مخرجات العملية التعليمية.

المستهدف من الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الظفر بالمستهدفات الآتية.

- تسليط الضوء على مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مراجعة البحوث والدراسات المتعلقة بها، والاطلاع على المجهودات العلمية والتطبيقية التي سخرت لها، كأحد الخيارات المهمة لتطوير مخرجات تلك المؤسسات في المجالات العلمية المتعددة.
- التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفوائدها.

التساؤلات المطروحة للدراسة:

- هذه الدراسة تحاول بشكل مبسط الإجابة على السؤال الرئيس الآتي؟
- ما جاهزية مؤسسات التعليم العالي في ليبيا لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة؟
- ويمكن أن نستعرض في رفع بعض الأسئلة الثانوية الأخرى مثل؛
- ما هي مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟ وما المؤشرات الإيجابية؟
 - ما هو مستوى ثقافة الجودة الداعم للتوجه؟ وهل يتطلب الأمر لمجهود توعوي مكثف لرفع مستوى ثقافة الجودة الحالي؟
 - ما هي المبررات الدافعة لتطبيق نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟
 - ما هي الفرص المتاحة؟

- ما هي العوائق والمثبطات التي تحد من عملية تطبيق نظم الجودة حال انطلاقها؟

الأسئلة المطروحة للدراسة

هذه الدراسة تحاول بشكل مبسط الإجابة على السؤال الرئيس الآتي؛

ما جاهزية مؤسسات التعليم العالي في ليبيا لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة؟

ويمكن أن نسترسل في رفع بعض الأسئلة الثانوية الأخرى مثل؛

- ما هي مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟ وما

المؤشرات الإيجابية؟

- ما هو مستوى ثقافة الجودة الداعم للتوجه؟ وهل يتطلب الأمر لمجهود توعوي مكثف

لرفع مستوى ثقافة الجودة الحالي؟

- ما هي المبررات الدافعة لتطبيق نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟

- ماهي الفرص المتاحة؟

- ما هي العوائق والمثبطات التي تحد من عملية تطبيق نظم الجودة حال انطلاقها؟

منهجية الدراسة.

تهتم هذه الدراسة بجانبين إثنين هما؛

1. الجانب النظري؛ الذي يتم تغطيته من خلال مراجعة واستعراض المفاهيم والأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وعلى الأخص تجارب المؤسسات التعليمية العليا. يتطلب هذا الجانب دراسة ومراجعة عددا من البحوث والدراسات الأكاديمية والورقات العلمية التي سلطت الضوء على الأفكار والمفاهيم المكونة لسياسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية .

2. الجانب العملي؛ الذي يتشكل من مجهود استطلاعي يستهدف سبر آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في احد مؤسسات مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وتخضع العينة لتحليل كفي ونوعي، لتعكس بذلك مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا من حيث؛

✓ الثقافة القائمة في إدارة الجودة الشاملة والقبول بها

✓ واقع إدارة الجودة الشاملة والحصيلة الحالية للمؤسسات المحلية

✓ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ الأبواب المقترحة للبحث

✓ الباب الأول: الإطار العام للدراسة، حيث بدأ هذا الباب بتعريف موجز عن التعليم العالي، عموماً، وأهميته في المجتمعات المعاصرة، وبذلك يحظى بإهتمام الدول ورعايتها. لقد أشارت المقدمة للتحديات التي تواجه التعليم العالي بسبب تسارع وتيرة المتغيرات التقنية والعلمية والتنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية. كما تطرقت الدراسة إلى خيار إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الوسائل الفعالة التي أنتجت المنظومة العالمية كاداة فعالة للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الانتاجية والخدمية. وبالمثل، استفادت مؤسسات التعليم العالي من منظومة "إدارة الجودة الشاملة"، أسوة بالمؤسسات الاقتصادية والصناعية الأخرى، لتحقيق مستويات جودة عالية تلبي حاجة المجتمع والافراد بمخرجات مؤسسات التعليم. ومؤسسات التعليم العالي في ليبيا معنية بتبني "إدارة الجودة الشاملة" كخيار لمواجهة تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، وبذلك تم إفراد جزئيات في هذا الباب؛ لأهمية موضوع الدراسة، والمستهدف من الدراسة، وأيضاً الأسئلة المطروحة من الدراسة بشأن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

✓ الباب الثاني: الجانب النظري للدراسة تناول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة. في هذا الباب، تدور نقطة البداية حول بعض التعريفات الأساسية. ثم تستمر من خلال إدخال نهج إدارة الجودة الشاملة ووصف مكوناتها ، وفي النهاية نموذج سيتم تطويره لتنفيذ هذا النهج المحدد.

✓ الباب الثالث: واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؛ تدور نقطة البداية في هذا الباب حول مقدمة عن التعليم العالي في ليبيا، وسيتم تقديم مراجعة عامة عن هيكلية وخصائص منظومة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا نظام الجودة في هذه المؤسسات.

✓ الباب الرابع؛ يتناول هذا الباب الإطار العملي للدراسة، حيث يستهل بمادة تمهيدية. لقد تمّ اعتماد مدخل استطلاعي للدراسة مبني على الدراسات والبحوث التي تناولت واقع إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. نجم عن المدخل الاستطلاعي للدراسة تشكيل السؤال الرئيس الذي تتمحور حوله الدراسة. كما تناول هذا الباب نموذج استمارة الاستبانة المعد لعرضها على عينة المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية. تناول الباب؛ الوسائط الإحصائية المستعملة.

✓ سيستعرض هذا الباب بتحليل نتيجة نموذج استمارة الاستبانة التي اعتمدت للتقييم من عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية. وفقاً لذلك، سيتم تلخيص النتائج، وسيتم توضيح المشكلات التي تم العثور عليها نتيجة للاستبيان. في الجزء التالي من هذا الفصل، سيتم تلخيص التوصيات والاقتراحات للتحسين. يعتمد هذا الجزء على ما تمت مناقشته في الإطار النظري للمرجعية وتحليل النتائج.

الدراسات السابقة:

1) دراسة: محمد عبدو 18 (عبدو؛ 2018) في دراسة تحت عنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة بجامعة سبها"، التعرف على مدى وجود المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، حيث أستخدم للدراسة عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لنتائج استبيان ضمّ محورين رئيسيين. تناول المحور الأول التعرف على مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، بينما تناول المحور الثاني متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

استنتجت الدراسة عددا من المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، تلخصت في الآتي؛

i. عدد الطلبة الوافدين على الجامعة غير متطابق مع النفقات

وفي سياق آخر، توصلت الدراسة إلى أنّ المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة اقل من المتوسط المطلوب، حيث افرز التقييم الذي توصلت له الدراسة مجموعة مأخذ تلخت في الآتي؛

1. بيئة العمل في الجامعة تفتقد الثقافة التنظيمية، ولا يتوفر مناخ للجودة الشاملة
لقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات التي ركزت على ضرورة تبني الجامعة لمنهج إدارة الجودة الشاملة للتعامل الكم الهائل من المبررات والتحديات التي تواجه مستوى الأداء وتدني مخرجات العملية التعليمية.
- 2) دراسة : (زكريا العوكلي، سدينا غيث؛ 2022) في البحث المعنون "قواعد مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي على ضوء ثقافته التنظيمية" المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات اللازمة لموضوع البحث. تطرق البحث إلى متطلبات وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما ركز البحث على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها للمؤسسات التعليمية في مسار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأسهب البحث إلى اقتراح قواعد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، ملخصها كالآتي؛
 - ا. تغيير الثقافة التنظيمية الجامعية، حيث إنّ الثقافة التنظيمية التي يعتنقها أعضاء هيئة التدريس والعاملون بالجامعة تؤثر بشكل قوي على علاقاتهم بالغير، وهي بذلك تكتسب خصائصها القوية أو الضعيفة المبني عليها مستهدف إدارة الجودة الشاملة
 - II. التحول إلى نمط الثقافة التشاركية؛ إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية يتطلب قيادة إدارية فعالة ومتمرسة، وقادرة على تحقيق التعاون والتجانس في التفكير من كل الأطراف المعنية بالتغيير الإيجابي
- 3) دراسة (الحسومي؛ 2021)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، لا سيما في جامعة الزاوية.
"استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضع الباحث استبياناً تستهدف عينة عشوائية مكونة من (58) عضو هيئة تدريس بجامعة الزاوية،
- وخلصت الدراسة بأنّ هناك قناعة من قبل إدارة الجامعة المركزية بأهمية تطبيق نظام الجودة بجامعة الزاوية، ولكن لا وجود لخطط استراتيجية لإجراء تغيير يستهدف تحسين النظام الإداري والذي يمثل تحدٍ جوهري لتطبيق نظام الجودة في الجامعة.

- ذكرت الدراسة غياب غياب نظام للحوار وتدني الدعم المالي المعمول به في الجامعة، كما أنَّ نقص العناصر البشرية المدربة والمؤهلة يمثل عائقًا آخرًا لجملة العوائق المتعددة.

- ويتعرض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لقلة التشجيع على تنفيذ البحوث العلمية والمقترحات والمبادرات الفكرية وهو ما يشكل تحدٍ إضافي لتطبيق نظام الجودة في الجامعة.

- خلصت الدراسة إلى تقديم توصيات لمعالجة التحديات التي تواجه مسارتطبيق نظام الجودة في جامعة الزاوية، وكان أهمها؛

- وضع مخطط استراتيجي لتحسين مستوى الأداء الإداري بالجامعة
- توفير الدعم المالي اللازم لنجاح إدارة الجودة

4) دراسة : (خديجة وإيمان؛ 2021) دراسة بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية في تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي.

إستخدمت الباحثتان نموذج استبانة، واستهدف الاستبانة جميع الموظفين والموظفات البالغ عددهم (122) موظفا وموظفة.

توصلت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب وفقا للآتي

- مجال نظم المعلومات الإدارية يأتي بالمرتبة الأولى؛
- ثقافة الجودة الإدارية يأتي في المرتبة الثانية ؛
- نظام الحوافز والمكافآت جاء في المرتبة الثالثة؛ بينما
- مجال المشاركة واتخاذ القرار جاء في المرتبة الرابعة.

5) دراسة : (جباب الله والمكاشفي (جباب الله، المكاشفي؛ 2015) بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت-ليبيا" هدفت إلى؛

1. التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة (مفهوم، المدخل، فوائد التطبيق)
 2. معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت بليبيا (كليات منطقة الجفرة)،
 3. التعرف على سبل تطوير التطبيق بالكليات عينة الدراسة (كليات الجفرة).
- وشملت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بهذه الكليات والبالغ عددهم (99) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.
- أوضحت الدراسة بأن عملية تطبيق إدارة الجودة تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في الجامعة، وهي تسعى أن يتوافق تطبيق إدارة الجودة مع خصوصية كل كلية.

الجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة:

لقد شهد قطاع التعليم في ليبيا طوال العقود الخمسة المنقضية نمواً واضحاً في عدد مؤسسات التعليم العالي، حيث ازداد عدد الجامعات والكليات والمعاهد الفنية العليا.

عند الخوض في مستهدف تحسين مستوى التعليم العالي في ليبيا، كما هو الحال في أماكن أخرى، يتطلب الأمر تحديد تعريف مسألة الجودة، والتي تكون القضية المحورية في مسألة التحسين. لقد أفرزت الخبرة المسخرة "للجودة" تعريفات وفيرة، ولا يزال المختصون يولون جهداً متزايداً للوصول لتعريف يعطي وجهة نظر إضافية تثري جملة الزخم الذي تزخر به الأدبيات المختلفة.

من الأهمية التعرف على بعض التعريفات التي تناولت الجودة، وفقاً للسرد الآتي؛

- الجودة هي كلمة استخدمناها جميعاً لوصف منتج معين أو خدمة ، إما بشكل إيجابي (على سبيل المثال ، "هذا المنتج عالي الجودة") أو بشكل سلبي (على سبيل المثال ، "جودة الخدمة رديئة"). إن الجودة ختم موافقة ، رغبة ، أو
- الجودة من وجهة نظر الايزو 9000 (ISO 9000: 2000)؛ هي الدرجة من الخصائص المتصلة بالمتطلبات أو الاحتياجات أو التوقعات المذكورة، بشكل عام ضمناً أو إلزامياً.

مايكل هاري عرف الجودة بأنها "حالة يكون فيها استحقاق القيمة أدركت للعميل والمزود في كل جانب من جوانب علاقة العمل

- عرّف بيرقمان الجودة على أنها " جودة المنتج هي قدرته على تلبية إحتياجات وتوقعات العميل، أو يتعداها في القيمة"

أبعاد الجودة:

لجودة السلع والمنتجات أبعاد تختلف بشكل ما، عن جودة الخدمات، كما أنّ لجودة التعليم أبعاد مغايرة عن كل ذلك.

جودة السلع والمنتجات؛ للسلع والمنتجات ابعادٍ يمكن ذكر بعضها؛

- الموثوقية ، في سياق الجودة ، تشير إلى حدوث مشكلة لمنتج معين واحتمال حدوث تلك المشكلة.

- يشير الأداء إلى المعايير المهمة للمنتج بالنسبة للعميل مثل العمر الإنتاجي والسرعة.

- قابلية الصيانة ، والتي تشير إلى مدى صعوبة أو سهولة التعرف على المشكلة والتركيز عليها وتحديثها وحلها.

اما أبعاد جودة الخدمات يمكن أن تشمل الآتي: ،

- الموثوقية في سياق بُعد الجودة للخدمات تعني الملاءمة للتشغيل ، والتي تشمل دقة المعلومات والإجراءات والالتزام بما تعهدت به.

- ما هي إدارة الجودة الشاملة TQM Total Quality Management؟

بالإضافة إلى تقديم تعريف للجودة ، من الضروري فهم الفرق بين ثلاثة أفكار أخرى مهمة تتعلق بالجودة. نعني بذلك الفروق بين مراقبة الجودة وضمان الجودة والجودة الشاملة.

مراقبة الجودة هي أقدم مفهوم للجودة، ويشير إلى اكتشاف وإزالة المكونات أو المنتجات النهائية التي لا ترقى إلى المستوى القياسي. إنها عملية ما بعد الحدث تختص باكتشاف ورفض العناصر المعيبة، كطريقة لضمان الجودة ، قد تتطوي على قدر كبير من النفايات والخردة وإعادة العمل. عادة ما يقوم مراقبو الجودة أو المفتشون بمراقبة الجودة. يعد الفحص

والاختبار أكثر الطرق شيوعاً لمراقبة الجودة ، ويستخدمان على نطاق واسع في التعليم لتحديد ما إذا كان يتم الوفاء بالمعايير أم لا.

ضمان الجودة يختلف عن مراقبة الجودة.

تتضمن إدارة الجودة الشاملة ضمان الجودة وتوسعها وتطورها. تتمحور إدارة الجودة الشاملة حول إنشاء ثقافة الجودة حيث يكون هدف كل فرد من الموظفين هو إرضاء عملائهم ، وكلما يسمح مقدرة مؤسستهم بذلك . (Edward Sallis 2005)

لقد تم تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) لأول مرة من قبل الدكتور ديمينغ (Deming) في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، وحينها لم تقبل الصناعة الأمريكية أفكاره ، لكن اليابان أيدتها بشدة بعد تعافيتها من الحرب العالمية الثانية 8. (Emam Azhar, et al, 2018).

عرّف روف (Rolfe) إدارة الجودة الشاملة (TQM) "كمجموعة من الأساليب والإجراءات المستخدمة لتقليل أو إزالة الاختلاف من عملية الإنتاج أو نظام تقديم الخدمة من أجل تحسين الكفاءة والموثوقية والجودة".

إدارة الجودة الشاملة الحقيقية (TQM) هي مفتاح النجاح للشركات والمؤسسات ودور التعليم العالي التي تطمح في تحقيق مستويات عالمية في التصنيع والخدمات ومخرجات التعليم. لتحقيق هذا النجاح . ابتكر ممارسو إدارة الجودة الشاملة مزيجاً من الأدوات والممارسات، والمفاهيم التي تقوم عليها هذه الأدوات هي:

- التركيز على العميل: الفكرة القائلة بأن جميع الأعمال يتم تنفيذها من أجل "العميل" وأن العميل هو الذي يحدد قيمتها. يتم تعريف العميل في هذا السياق بالمعنى الواسع.
- المشاركة الكاملة: في المنظمات والمؤسسات التقليدية التي تتبع نظام إداري جامد، يتوقع العامل التعليمات وكيفية أداء المطلوب منه من المدراء وكبار مسؤوليه، بينما في المؤسسات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة فإن العامل يتولى مسؤولياتها.
- التحسين المستمر: يفترض هذا الموضوع أيضاً وجود منهجية لإجراء تحسينات تدريجية واختراقات.

ولقد ركزت المنظمة الدولية للمعايير علي رضا العميل أكثر اعتبارا في اصدار (ISO 9000: 2000) ورسخت في الإصدارين الأخيرين 2008، 2015 بحيث تجسدت رؤية المنظمة الدولية للمعايير في الاتجاه نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتناغم مع مبادئها، وهذا ما سهل على المنظمات التي تطبق ISO 9000 تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعكس.

الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:



يوضح الجدول التالي اهم الفروقات بين المنظومتين (التقليدية والجودة الشاملة) وذلك حسب المعايير المبينة.

جدول (1) بين الفارق بين المنظومة التقليدية ومنظومة إدارة الجودة الشاملة.

معايير المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	عربي رأسي ويصنف بالجمود	عربي أو أقل (مقبول) (أفقي أو دائري)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأساسيات والمساوئ التقليدية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأجيل الأخطاء	مبدأ العلاج (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ الوقاية (قبل حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة التصفية والتركيز على النتائج	الرقابة بالانذار المبكر والتركيز على الإجراءات
عدالة التقييم بالمؤشرات	يحتسبها التكاليف والسيطرة وعدم الثقة	يحتسبها الانضباط المتبادل والثقة والالتزام من العاملين
ثقافة المؤسسين	ثقافة التعارض بناء على الصلاحيات (إلزامي مرور المسائل)	ثقافة التمسك بالقيم والمبادئ والمعلم والمصدق
أسلوب اتخاذ العمل	العمل الفردي	العمل الجماعي
التركيز	على المنتج	على المنتج والعمليات
المشاركة	محدودة مشاركة العاملين في بعض القرارات	كثافة وتكثيف العاملين
التحسين	وقت وفروع الإصلاح	التحسين المستمر
التعامل مع البيانات	حفظ البيانات	تحليل البيانات وتفسيرها وإجراء المقارنات
التوجه الرئيسي	نحو تحقيق الأرباح	نحو تحقيق رضا العملاء
المؤشرات	النظر إليهم بالقيم استغلاليين	النظر إليهم بالقيم شريفة
السلامة	تركز على العميل الخارجي	تركز على العميل الداخلي والخارجي
الثقافة للعاملين والتدريب	العاملين عديمي فهم ثقافة (أجور)	العاملين مستشارين وأهل من أصول المنظمة
حل المشاكل	عن طريق الإدارة	عن طريق فرق العمل
المسؤولية	فردية	جماعية

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM:

وفقاً لـ تشين (Chin et al., 2000)، صنف مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات.

(1) غير مُدرك ، (2) غير ملتزم ، (3) مبتدئ ، (4) مُحسن ، (5) مُنجز .

لخص (سهام، عبدالاله، منال؛ 2018) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

• المستوى 1، غير مدرك: يمثل المنظمات او المؤسسات غير المدركة، وهي تلك التي ليست على دراية بالمفهوم والممارسات أدوات وتقنيات التحسين المستمر .

• المستوى 2، غير ملتزم: هي المنظمات غير الملتزمة، والتي لديها بعض الفهم لإدارة الجودة الشاملة والتي قررت أن المبادئ والممارسات التي يقوم عليها المفهوم ليست لهم.

• المستوى 3، مبتدئ: يمثل المنظمات او المؤسسات المبتدئة، وهم أولئك الذين أصبحوا على دراية بالتحسين المستمر داخل مؤسساتهم .

• المستوى 4، المحسن: هي المنظمات المحسنة تلك التي تتحرك في الاتجاه الصحيح وحققت تقدماً حقيقياً، لكن لا يزال أمامها طريق طويل لتقطعه.

• المستوى 5، المنجز: حيث وصلت المنظمات الى مرحلة النجاح، وإلى نقطة نضج إدارة الجودة الشاملة TQM. وفي هذه المنظمات تم تطوير نوع الثقافة والقيم والثقة والقدرات والعلاقة ومشاركة الموظفين المطلوبة لتحقيق المعايير المعترف به

الجودة الشاملة في مجال التعليم:

شدد "تقرير ديلور Delors" (اليونسكو ، 1996) على أن التعليم يقوم على أربع ركائز رئيسية للتعليم:

• تعلم أن تعرف ؛ كلما زادت المعرفة التي نمتلكها ، كان بإمكاننا فهم الجوانب المختلفة لبيئتنا بشكل أفضل.

يتضمن تعلم المعرفة تطوير المعرفة والمهارات اللازمة للعمل في العالم. وتشمل هذه المهارات القراءة والكتابة والحساب والتفكير النقدي.

• وتعلم أن تفعل؛ ويصف وضع المعرفة والتعلم موضع التنفيذ بشكل مبتكر من خلال تنمية المهارات ، وتطوير الكفاءة ، والمهارات الحياتية ، والصفات الشخصية ، والأهلية، والمواقف. يتضمن التعلم اكتساب المهارات التي غالبًا ما ترتبط بالنجاح المهني.

• وتعلم العيش معاً؛ في سلام وانسجام هي عملية تعلم ديناميكية وشاملة ومستمرة مدى الحياة يتم من خلالها استيعابها وممارستها. يتضمن تعلم العيش معاً تطوير المهارات والقيم الاجتماعية مثل الاحترام والاهتمام بالآخرين، والمهارات الاجتماعية والشخصية وتقدير التنوع في العالم.

تعلم أن تكون ؛ يتضمن أنشطة تعزز التنمية الشخصية (الجسد والعقل والروح) وتساهم في الإبداع والاكتشاف الشخصي وتقدير القيمة المتأصلة التي توفرها هذه المساعي. التطوير الشامل للشخص بأكمله ، لتحقيق أعلى إمكاناته والقدرة على التفكير واتخاذ القرار والتصرف بشكل مستقل - مصدر الإبداع والابتكار وريادة الأعمال . (Delors, J et al, 1996)

الجانب "الناعم" من إدارة الجودة الشاملة:

صنف باتيل (SHAKUNTALABEN GOPALBHAI PATEL) (9) مفاهيم رئيسة من إدارة الجودة الشاملة، والأكثر شيوعاً في أدبيات إدارة الجودة بأنها "جوانب ناعمة". تتكون مفاهيم إدارة الجودة الشاملة "الناعمة" المحددة في أدبيات إدارة الجودة من؛ إجمالي مشاركة الموظفين ، والتحسين المستمر ، والتدريب المستمر ، والعمل الجماعي ، والتمكين، والتزام الإدارة العليا ودعمها ، وأسلوب الإدارة الديمقراطية ، ورضا العملاء / المواطنين ، وتغيير الثقافة.

1. أول هذه المفاهيم هو أن إدارة الجودة الشاملة تشمل الجميع في المنظمة. من المقبول على نطاق واسع أن المشاركة الكلية للموظفين أو زيادة مشاركة الموظفين في استراتيجية الجودة الشاملة يجلب تدفقاً متزايداً للمعلومات والمعرفة ، ويساهم في "توزيع المعلومات الاستخبارية" إلى أسفل المنظمة لحل المشكلات. يشير العنصر "الإجمالي" في إدارة الجودة الشاملة إلى أن كل عضو تنظيمي يشارك في عمليات تحسين الجودة.

مرتكزات الجودة في التعليم الجامعي:

لاشك في أنَّ التعليم الجامعي يستند على مرتكزات أساسية، حيث إن هذه المرتكزات يمكن استهدافها بوضع معايير تؤدي الى التحسن والانتقان وهو ما يؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية برمتها، وهي كما يلي:

- معايير مرتبطة بالطالب: من حيث الانتقاء، نسبة عدد الطلاب إلى الأساتذة، دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم؛
 - معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس: من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفاءتهم المهنية، مدى مساهمة الأساتذة في خدمة المجتمع، واحترام الأساتذة لطلابهم؛
 - معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية: من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها، ومدى ارتباطها بالواقع. *معايير مرتبطة بالعلاق بين الجامعة / الكلية / المعهد والمجتمع: مدى استجابة المؤسسة لاحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته .
- (أحمد ابراهيم احمد، 2003)

نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في نظام الشركات الصناعية والخدمية والمؤسسات المختلفة، وبماثل يمكن تطويع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتشمل المؤسسات المختصة بأنظمة التعليم العالي، من الجامعات والكليات والمعاهد العليا. يتكون نهج النظم في التعليم من المدخلات والعمليات والمخرجات. تُعبرُ المدخلات من بيئتها الحدود إلى النظام: يتم العمل على هذه ضمن عملية التحويل / الإنتاج ويتم إطلاقها أخيراً من النظام مرة أخرى إلى البيئة كمخرجات. العملية التعليمية عبارة عن سلسلة من الإجراءات أو العمليات التي تؤدي إلى التعلم النهائي ، والتدريب ، و / أو النشاط العلمي. تتكون عملية التحويل للمؤسسة التعليمية من الأنشطة التي يتم إجراؤها لنشر المعرفة وإجراء البحوث وتقديم خدمة المجتمع. تشمل العملية في نظام التعليم التدريس والتعلم والبحث والأنشطة الإدارية وتحويل المعرفة. المخرجات هي نتائج ملموسة ، وإضافة قيمة (من خلال نتائج الامتحانات ، والتوظيف ، والرضا) ، والنتائج غير الملموسة (المتعلمون ، ونتائج البحث ، وخدمة المجتمع).

واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا:

مقدمة عن التعليم العالي في ليبيا:

التعليم العالي ، هو أي نوع من أنواع التعليم المختلفة التي يتم تقديمها في مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي وعادة ما تمنح ، في نهاية الدورة الدراسية ، درجة علمية أو دبلوماً أو شهادة دراسات عليا.

صدر أول قانون لإنشاء التعليم الجامعي محليا في العام 1955 لتكون ليبيا خامس قطر عربي به تعليم جامعي وطني، وتأسست بموجبه الجامعة الليبية في بنغازي 1956، وبحلول عام (2012) وصل عدد الجامعات إلى (12) جامعة حكومية بها (211) كلية، في حين وصل عدد البرامج الجامعية (1099) برنامجا، بينما وصل أعضاء هيئة التدريس حوالي (9525) عضوا قارا وعدد الطلبة (280,882) طالبا. (نصر عريبي، سالم العريبي، 2018).

1. يلاحظ أنَّ عدد الفنيين إلى عدد المعامل متدني، حيث وصل إلى اقل من 1.7 فني لكل معمل.

2. التجهيزات والمعدات لا تتناسب مع الكثافة الطلابية في كل جامعة ومعهد عالي.

الإطار العملي للدراسة:

تمهيد

بعد استكمال الأبواب النظرية التي تناولت جوانب عدة لمسألة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فإننا نصل إلى الجانب العملي للدراسة حيث يتم تقييم واقع إدارة الجودة في أحد المؤسسات التعليمية (كلية طرابلس للعلوم والتقنية) من خلال تنفيذ دراسة ميدانية مستندة على نموذج استمارة استبانة أعدها فريق الدراسة لتقييم جملة من المؤشرات من قبل مشاركة عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية، لتكون بذلك عينة حقيقية عن مستوى إدارة الجودة الذي يمكن تعميمه على مؤسسات تعليمية مماثلة في منظومة التعليم العالي في ليبيا.

من الأهمية تكوين خلفية مبدئية عن الظروف القائمة والمعلومات المتعلقة بمستهدفات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وهو مايملي اعتماد مدخل استطلاعي

للدراسة للتعرف على خلفيات الدراسة، وتحديد موضوع البحث ومتطلباته، وبالتالي تحديد نموذج الاستبانة المطلوبة.

لقد أوضحت كل الدراسات والبحوث التي استهدفت دراسة واقع إدارة الجودة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في ليبيا أهمية تقييم مرتكزات إدارة الجودة من خلال حزمة من المؤشرات التي تحتاج إلى تقييم وتقييم لبناء نموذج طموح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية المعتمدة.

تمحور المدخل الاستطلاعي للدراسة حول سؤال مهم الا وهو؛ ما هي مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟ وما مدى قدرة مؤشراتها في الإيفاء بمتطلبات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة؟

لقد رأى فريق الدراسة الآتي؛

- مؤسسات التعليم العالي في ليبيا من جامعات وكليات ومعاهد عليا، تقتقر إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث تبدو الحاجة إلى تقييم شامل للمرتكزات التي اشتمل عليها نموذج الاستبانة المعدة من فريق الدراسة؛

- كما أنّ المؤشرات التي تتصل عمليا بكل مرتكز من المرتكزات؛ من الضرورة تقييم واقعها في مؤسسات التعليم العالي ومن تمّ القيام بالتأهيل المناسب والشامل لتهيئة الجامعات والكليات لوضعية مناسبة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

عينة الدراسة: استهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية، ونتج عن توزيع نموذج استمارة الاستبانة ثلثي مشاركة عدد (25) عضو هيئة التدريس من ذوي التخصصات الآتية؛

عينة الدراسة تتكون من (25) عضو هيئة تدريس، كلية طرابلس للعلوم والتقنية، في التخصصات المدرجة ادناه؛		
-	إدارة وتنظيم	- تسويق
-	محاسبة	- تمويل ومصارف
-	اقتصاد	- هندسة اتصالات
-	قانون إداري	- رياضيات
-	تجارة الكترونية	-

- هندسة حاسوب	- تقنية معلومات واتصالات	- تصميم داخلي
- دراسات إسلامية	- فنون تشكيلية	-

جدول (2)؛ تخصصات عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية المشاركين في الدراسة

نموذج استمارة الاستبانة

بناءً على نتائج المدخل الاستطلاعي للدراسة تم إعداد نموذج استمارة الاستبانة، حيث أحتوى النموذج على ست مرتكزات أساسية يمكن أن تشكل الأساس لتقييم المؤسسات التعليمية العليا في غضون ترشحها أو تاهيلها لمسألة إدارة الجودة الشاملة، واشتمل كل مرتكز لإدارة الجودة الشاملة على عدد من المؤشرات الحيوية التي يعكس فحواها مستوى الجودة.

تم إعداد نموذج استمارة الاستبانة (انظر الجدول المرفق) التي وزعت على أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية بهدف تقييم مرتكزات إدارة الجودة الست من خلال دلالات عدد من المؤشرات التي تضمنها كل مرتكز.

تم اعتماد منهج تقييم مبسط لكل مؤشر من المؤشرات الواردة في استمارة الاستبانة، ويتوخى من كل عضو هيئة تدريس بأن يقيم هذا المؤشر من خلال احد ثلاث خيارات؛ متدني / متوسط / جيد.

تلقى فريق الدراسة (25) استمارة استبانة، تم اخضاع محتواها (المؤشرات) للتقييم من قبل أعضاء هيئة التدريس.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي التي اشتمل عليها نموذج استمارة الاستبانة هي كالآتي؛

1) المرتكز الأول؛ الطالب

يعد الطالب أحد أهم مرتكزات العملية التعليمية الأساسية، وهو من المكونات التي تتمحور حولها المؤسسة التعليمية (الجامعة، الكلية، المعهد العالي، ...)، وإن جودة التعليم تستدعي وصول الطالب إلى مستويات تعليمية محددة وفقاً لمقاييس وطنية و دولية.

ويرتبط بهذا المركز (الطالب) ثمان مؤشرات للجودة تتم اعتمادها من التجربة الإقليمية والدولية، وتم تضمين بعضها في نموذج استمارة الاستبانة وذلك وفقا للآتي؛

1. المعايير والإجراءات لقبول الطلبة؛ فكلما كان سياق قبول الطلبة وفق معايير ومحددات ممنهجة من قبل المؤسسة التعليمية، كلما كانت الممارسة تتسم بقدر من الجودة والانضباط.

2. مستوى الخدمات التي تقدم للطلبة من قبل الكلية

3. استعدادات الطلبة ودافعهم للتعلم والتحصيل العلمي؛ والذي تؤثر فيه كثير من عوامل البيئة الإيجابية والسلبية المحيطة

(2) المركز الثاني؛ أعضاء هيئة التدريس

لا شك أنّ عضو هيئة التدريس هو الأساس في العملية التعليمية، وذلك لإنّ الاستثمار في العامل البشري هو مقصد المؤسسة التعليمية.

إنّ جودة عضو التدريس يعكس على كامل عناصر العملية التعليمية؛ ابتداءً من الطالب ومرورا بالمؤسسة التعليمية وانتهاءً بالمجتمع قاطبة.

ويقوم مركز أعضاء هيئة التدريس على مؤشرات عدة تمّ تضمين أهمها في نموذج استمارة الاستبانة وفقا للآتي؛

1. حجم أعضاء هيئة التدريس

2. عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس وفقا للمقاييس الإقليمية والدولية.

(3) المركز الثالث؛ المناهج الدراسية

كلما خضعت المناهج الدراسية لمستويات ومحتويات معاصرة تلبي تطور المقننات التعليمية، كلما كان ذلك ارتباطا وثيقا بجودة التعليم، ومجسدا للريشة في تنمية قدرات الطالب على تحديد وحل مشكلاته، والفهم لحقائق المهنة.

لقد تمّ الإجهاد في تضمين أربعة مؤشرات تحت هذا المركز عند اعداد نموذج استمارة الاستبانة، وهي كالآتي؛

1. المناهج يتم تطويرها بما ينمي قدرة الطالب على اكتساب مهارات مهنية وفهم وحل المشكلات

2. مستوى المنهج مقارنة بالمستويات الإقليمية والدولية.

4) المرتكز الرابع؛ القيادة الإدارية في الكلية.

تُعد القيادة الإدارية في الكلية/الجامعة مرتكزاً مهماً تتوقف عليه المبادرات الإيجابية، وجودة التخطيط الاستراتيجي وتبني الأنشطة والمبادرات التي تدعم مسارات الجودة، وتحقيق مساعي التجديد والتحسين المستمر.

لقد تم إدخال ست مؤشرات عند إعداد نموذج استمارة الاستبانة لتعكس بذلك تقييماً ناضجاً للمسائل الآتية؛

1. رؤية واستراتيجية، الإدارة العليا للتطوير والتجديد

2. مستوى التزام الإدارة العليا بمسألة الجودة الشاملة.

5) المرتكز الخامس؛ الإمكانيات المادية والبنية التحتية

تشكل الإمكانيات المادية والبنية التحتية داعماً مهماً لمسعى المؤسسة التعليمية في توفير بيئة أعمال مناسبة تقتضيها مستهدفات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي أوعز لفريق الدراسة بتضمين خمس مؤشرات أساسية عند إعداد نموذج استمارة الاستبانة وفقاً للآتي؛

1. مرونة المبنى والإمكانيات المتوفرة لاداء العملية التعليمية

2. صيانة ونظافة المبنى والفصول والقاعات الدراسية

6) المرتكز السادس؛ علاقة الكلية بالمجتمع المحلي

تُعَد الخدمات التي تُسديها الجامعة/ الكلية إلى المجتمع المحلي من الواجبات الرئيسية ، وعلى الأخص في النطاق المجتمعي الذي تتواجد فيه المؤسسة التعليمية جغرافياً. والمؤسسات التعليمية الناجحة هي تلك التي تتفاعل وظيفياً مع المجتمعات المحلية التي تحتضنها وتوفر لها الخدمات المباشرة والغير مباشرة.

لقد أدرج فريق الدراسة عدد مؤشرين اثنين ضمن نموذج استمارة الاستبانة هما؛

1. مستوى البحث العلمي والاستشارات التي تتناول قضايا المجتمع

2. علاقة الكلية مع المؤسسات الاقتصادية، الصناعية، والاجتماعية المحلية

للأهمية تجدر الإشارة إلى الملاحظات الآتية اثناء الإجابة على فحوى النقاط الواردة في استمارة الاستبانة؛

✓ استمارة الاستبانة والإجابة تمثل مجهوداً مخصصاً بشكل حصري لمشروع التخرج وفقاً للعنوان المشار اليه،

✓ الإجابة تكون بوضع علامة (/) في الخانة التي تتوفر فيها الإجابة المناسبة التي يراها المعني.

✓ في نهاية استمارة الاستبانة متروك للمعني ترك أي ملاحظة أو رأي يساعد في إثراء موضوع الاستبانة.

الوسائل الإحصائية المستعملة:

لقد تمّ اعتماد أسلوب التكرار الحسابي لحساب تكرار الآراء اثناء تقييم أيّ مؤشر على إنه "متدني" أو "متوسط" أو "جيد"، وبناءً على نتيجة التكرار تمّ حساب النسبة المئوية في كل خانة، حيث حُسبت النسبة المئوية وفقاً للمعادلة البسيطة الآتية؛

(مجموع تكرار حالات تقييم المؤشر $\times 100$) / العدد الكلي لعينة المشاركين = % (النسبة المئوية)

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية، لتكوين انطباع عام عن واقع / مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

نتج عن توزيع نموذج استمارة الاستبانة تلقي ردود (25) عنصر شارك من أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية. غطت ردود المشاركين كل النقاط المثارة (المؤشرات)

الا في حالات محدودة لم تغط بعض النقاط من قبل عدد من المشاركين، ولعل السبب كان سهواً من العنصر المشارك، أو عدم وضوح المستهدف.

تم تنظيم النتائج في ستة جداول وذلك وفقاً لكل مرتكز من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة التي رأي الفريق البحثي أهمية الوقوف على واقعها، والمؤشرات التي تتضمنها.

بطبيعة الحال، كان هناك تباين في مواقف المشاركين من بعض المؤشرات موضوع التقييم، ولكن هناك تطابق كبير أو تقارب في معظم المؤشرات الأخرى، مما يدل على أن النظرة المشتركة لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتم عن تفهم يمكن أن يساهم في تضافر المفاهيم والمجهودات لبلورة معالجة مستقبلية من قبل الإدارة العليا المعنية بالتغيير الايجابي في المؤسسات التعليمية في ليبيا.

كما هو مبين، خضع كل مؤشر من المؤشرات لثلاث احتمالات تقييم نوعية؛

✓ متدني أو

✓ متوسط أو

✓ جيد.

قام فريق الدراسة بتجميع حالات التكرار لكل حالة وقسمتها على عدد العينات المشاركة (25 من المشاركين من أعضاء هيئة التدريس) مما نتج عن ذلك نسبة مئوية، والتي تمثل درجة التقييم الحاصل من اجمالي عينة المشاركين في تقييم المؤشرات المعنية.

نظراً لطبيعة نموذج استمارة الاستبانة المعدة، خضعت البيانات المتحصل عليها من عينة المشاركين لتحليل كيفي

1. الجدول (1) يستعرض نتيجة المرتكز الأول: الطلبة، حيث انضوت (8) مؤشرات تحت هذا المرتكز.

• أظهرت نتيجة الاستقصاء بأن النشاطات الطلابية الرياضية والترفيهية في كلية طرابلس للعلوم والتقنية تم تقييمها بدرجة متدنية من قبل قرابة (82%) من العينة المساهمة في الاستبانة، بينما تأتي في المستوى المتدني الثاني (71.4%) مؤشر معدل الانفاق على الطلبة.

• كما أن مساهمة الطلبة في أداء الكلية، مؤشر آخر يعاني من تدنٍ ملحوظ في كلية طرابلس للعلوم والتقنية، وذلك بناء على ما أبداه (65%) من المشاركين في عينة الدراسة.

• أمّا مؤشر استعدادات ودافع الطلبة للتعلم والتحصيل العلمي فهو متوسط (قراءة 62%) وفقا لرأي المشاركين من أعضاء هيئة التدريس.

• في سياق آخر، مؤشر المعايير والإجراءات المتبعة لقبول الطلبة فهي متوسطة أو مقبولة القيمة (50%) وفقا لرأي المشاركين، ولا هي "متدنية" ولا تتمتع بكونها "جيدة".

على كل حال، بنظرة عامة سريعة يمكن القول بأن مؤشرات الجودة الخاصة بالطلبة تميل إلى "متدنية"، وفي أحسن الأحوال "متوسطة"، وهو ما يستوجب ابداء كثير من الإصلاحات الجوهرية لهذا الواقع خدمة لمستهدفات إدارة الجودة الشاملة في الكلية.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا			
			1. المرتكز الأول: الطلبة
نسبة درجة التقييم الى العينة المنجزة الاجمالية			المؤشرات
جيد	مقبول	متدني	المؤشرات
22.73%	50.00%	27.27%	• المعايير وإجراءات المتبعة لقبول الطلبة
09.00%	50.00%	41.00%	• مستوى الخدمات التي تقدم للطلبة من قبل الكلية / المعهد
28.10%	61.90%	10.00%	• استعدادات الطلبة ودافعهم للتعلم والتحصيل العلمي
36.37%	40.91%	22.72%	• معدل الطلبة الخريجين إلى الطلبة المقبولين خلال الفترة الزمنية
47.62%	52.38%	00.00%	• نسبة الطلبة الخريجين بمعدلات فوق الجيد
10.00%	25.00%	65.00%	• مساهمة الطلبة في تقييم أداء الكلية / المعهد
04.81%	13.37%	81.82%	• النشاطات الطلابية الرياضية والترفيهية
04.79%	23.81%	71.40%	• تكلفة الطلبة / معدل الانفاق على كل طالب
			•

جدول (3)؛ نتيجة تقييم مؤشرات المرتكز الأول (الطلبة) في إدارة الجودة الشاملة/ كلية طرابلس للعلوم والتقنية

II. عند تحليل الجدول الثاني (2) الخاص بالمرتكز الثاني لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، الا وهو أعضاء هيئة التدريس، فإنّ الملاحظات الآتية يمكن رصدها؛

- مؤشرات تقع تحت خانة "متدنية" تشمل؛ التدريب والتأهيل الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس، حيث إنّ (92%) من العينة أكدت على هذه الوضعية، كما أنّ مؤشر مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي هو الآخر يعاني من "تدنٍ ملحوظ، حيث إنّ (75%) من المشاركين اتجهت آراؤهم لوضع هذا المؤشر في هذا الحيز.

- مؤشر معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس؛ قُيِّمت على انها "مقبولة" من قبل (68%) من المشاركين في التقييم، وتميل في اتجاه كونها "متدنية" وفقا لرأي شريحة اخرى (24%) من العينة، بينما ظلت الشريحة التي دعمت المؤشر على انه "جيد" لم تتجاوز (8%) من اجمالي المشاركين.

- مؤشر عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس وفقا للمقاييس الإقليمية والدولية قُيِّم على أنه "مقبول" وفقاً لرأي (60%) من اجمالي العينة، بينما جنحت نسبة (24%) من عينة المشاركين إلى تقييم المؤشر تحت خانة "جيد"، اما النسبة المتبقية (16%) فمالت إلى تقييم المؤشر بأنه "متدني". أي أنّ تقييم المؤشر يغلب عليه انه "مقبول" مع ميول أكثر في اتجاه "جيد" من قبل (80%) من اجمالي المشاركين.

- ومؤشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك مؤشر وضوح رسالة الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس تمّ تقييمها على أنها "مقبولة" من قبل (60%) من المشاركين في سبر الرأي،

- غير أنّ مؤشر حجم أعضاء هيئة التدريس بالكلية يتراوح بين "متوسط" (58.33%) و "جيد" (33.34%) جراء تقييم المشاركين، بمعنى أنّ مؤشر حجم أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية "مقبول" ويدنو من "جيد" وفقاً لرأي شريحة كبيرة من المشاركين في العينة.

• مؤشر درجة وضوح رسالة الجامعة / الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس تمّ تقييمه تحت خانة "مقبول" بواسطة (60%) من اجمالي عينة المشاركين، بينما انقسم بقية أعضاء العينة لتقاسم "متدني" و "جيد" بالتساوي.

• مؤشر التجانس والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس يشوبه جدال بين المستويات الثلاث، حيث ابدى المشاركون في العينة رضاً لوجود تجانس وتعاون مدعوم بنسبة "44%"، بينما مالت نسبة "32%" من اجمالي العينة إلى أنّ التجانس والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس لا يتجاوز كونه "مقبول / متوسط"، غير أنّ نسبة عدم الرضا "متدني" مازالت حاضرة.

مركزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا			
المرتکز الثاني: أعضاء هيئة التدريس			
نسبة درجة التقييم الى العينة المنجزة الاجمالية			المؤشر
متدني	متوسط	جيد	
08.33%	58.33%	33.34%	• حجم أعضاء هيئة التدريس
16.00%	60.00%	24.00%	• عدد الطلبة لكل عضو هيئة تدريس وفقاً للمقاييس الإقليمية والعالمية
75.00%	16.67%	08.33%	• مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحيط بهم
92.00%	08.00%	00.00%	• التدريب والتأهيل الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس
24.00%	60.00%	16.00%	• الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس
24.00%	68.00%	08.00%	• معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس بالكلية / المعهد
24.00%	36.00%	40.00%	• درجة الوعي والرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20.00%	60.00%	20.00%	• درجة وضوح رسالة الجامعة/الكلية/المعهد لأعضاء هيئة التدريس
24.00%	32.00%	44.00%	• التجانس والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس

جدول (4)؛ نتيجة تقييم مؤشرات المركز الثاني (أعضاء هيئة التدريس) في إدارة الجودة الشاملة/ كلية طرابلس للعلوم والتقنية

III. الجدول الثالث (جدول 3) تناول تقييم المؤشرات الخاصة بالمرتكز الثالث المتعلق بالمناهج الدراسية والتي تعتبر أحد القضايا الجدلية بين القبول والرفض، ولعل ذلك يظهر في تقاسم نسب التقييم بين "المتدني" و"المتوسط" و"الجيد"، مع وجود ميل عام في اتجاه حضور "متدني" في تقييم مؤشر مستوى المناهج مقارنة بالمستويات الإقليمية والدولية، وكذلك حالة "تدني" عند تقييم مؤشر محتوى المناهج والتطوير المستمر.

• أبدى أزيد من (59%) من المشاركين بأن مؤشر مناهج الكلية مقارنة بالمستويات الإقليمية والدولية تقع في خانة "متدني"، وفي ذات الوقت، اختار آخرون (قاربة؛ 23% من العينة) بأن هذا المؤشر يقع تحت طائلة "متوسط/مقبول"، بينما نسبة تربو على (18%) من المشاركين رأوا أن مؤشر مناهج الكلية يتمتع بتقييم "جيد" مقارنة بالمستويات الإقليمية والعالمية.

• مؤشر محتوى المناهج وفرص التطوير يعتبر ضئيل و"متدني" برأي يربو على (54%) من جملة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تقييم المؤشرات، بينما ترى نسبة (32% تقريباً) من المشاركين في العينة بأن المناهج وفرص التطوير تكون في مستوى "متوسط"

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا			
المرتكز الثالث: المناهج الدراسية			
نسبة درجة التقييم الى العينة المنجزة الاجمالية			المؤشرات
جيد	متوسط	متدني	المؤشرات
21.75%	30.43%	47.82%	• المناهج يتم تطويرها بما ينمي قدرة الطالب على اكتساب مهارات مهنية والفهم وحل المشكلات
18.17%	22.73%	59.10%	• مستوى المنهج مقارنة بالمستويات الاقليمية العالمية
22.73	50.00%	27.27%	• محتوى المناهج مناسب للطلبة
13.64%	31.82%	54.54%	• محتوى المناهج وفرص التطوير المستمر

جدول (5)؛ نتيجة تقييم مؤشرات المرتكز الثالث (المناهج الدراسية) في إدارة الجودة الشاملة/ كلية طرابلس للعلوم والتقنية

IV. تقييم مؤشرات المركز الرابع المتمثل في القيادة الادارية العليا تناولها الجدول الرابع (جدول 9) وفقا للسرد الآتي؛

- ظهر مؤشر الادارة العليا في الكلية والموظفين يخضعون لبرامج تاهيل وتدريب وفقا لمعايير الجودة لشبه إجماع المشاركين لتقييم "متدنٍ" (95.34%)، وهو ما يؤكد على غياب برامج التدريب والتوعية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بالكلية.
- اما مؤشري؛ توفر المناخ التنظيمي لدى القيادة العليا بالكلية لتوليد الأفكار الابتكارية، وسياسات ونظم العمل الداخلية في الكلية التي يعول عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانتا تحت خانة "متدنية؛ بمشاركة (65.21%) و (63.63%) من عينة المشاركين، على التوالي.
- تقييم مؤشر رؤية واستراتيجية الإدارة العليا للتطوير والتجديد كان محل جدال بين درجة تقييم "متدنية" (34.78%) "ومتوسطة" (39.13%) و"جيدة" (26.09%) من نسبة عينة المشاركين في التقييم، ولعل هذه النسبة الجدلية (مقاربة) ترجع إلى الاختلاف في مفهوم المؤشر وتباينه بين المشاركين.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا			
المركز الرابع: القيادة الإدارية في الكلية / المعهد			
نسبة درجة التقييم الى العينة المنجزة الاجمالية			المؤشر
جيد	متوسط	متدني	المؤشر
26.09%	39.13%	34.78%	• رؤية واستراتيجية الإدارة العليا للتطوير والتجديد
34.79%	34.78%	30.43%	• مستوى التزام الإدارة العليا بمسألة إدارة الجودة الشاملة
13.05%	30.43%	56.52%	• مناخ العلاقة الاجتماعية والإنسانية بين الإدارة العليا والطلبة وهيئة التدريس
04.76%	00.00%	95.34%	• الادارة العليا في الكلية/المعهد والموظفين يخضعون لبرامج تاهيل وتدريب وفقا لمعايير الجودة
08.70%	26.09%	65.21%	• مدى توفر المناخ التنظيمي لدى القيادة العليا بالكلية / المعهد لتوليد الأفكار الابتكارية والتجديد
09.10%	27.27%	63.63%	• سياسات ونظم العمل الداخلية في الكلية/المعهد التي يعول عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول (6)؛ نتيجة تقييم مؤشرات المركز الرابع (القيادة الإدارية في الكلية) في إدارة الجودة الشاملة/ كلية طرابلس للعلوم والتقنية

V. المركز الخامس لإدارة الجودة الشاملة يتعلق بتقييم خمس مؤشرات تنضوي تحت الإمكانيات المادية والموارد المالية، كما هو مبين في الجدول الخامس (جدول 5)، ويمكن تصنيف نتائج الجدول وفقاً للسياق الآتي؛

- مؤشر الميزانيات والموارد المالية بالكلية تمّ تصنيفه تحت الخانة "متدني" وذلك وفقاً لرأي ما يقارب من (87%) من عينة المشاركين في استمارة الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس بكلية طرابلس للعلوم والتقنية

- مؤشرمرونة المبنى والإمكانيات المتوفرة لأداء العملية التعليمية، وكذلك مؤشر صيانة ونظافة المبنى والقاعات والفصول خضعت هي الأخرى لتقييم "متدني" وذلك وفقاً لرأي قرابة (69.60%) من عدد (25) عضو هيئة تدريس شارك في ابداء رأي في الاستطلاع الميداني.

مركزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا			
المركز الخامس: الإمكانيات المادية والبنية التحتية			
نسبة درجة التقييم إلى العينة المنجزة الاجمالية			المؤشر
جيد	متوسط	متدني	المؤشر
04.35%	26.09%	69.56%	• مرونة المبنى والإمكانيات المتوفرة لأداء العملية التعليمية
04.35%	26.09%	69.56%	• صيانة ونظافة المبنى والفصول والقاعات
00.00%	39.13%	60.87%	• المكتبة ومحتواها
00.00%	13.04%	86.96%	• الميزانيات والموارد المالية
09.10%	27.27%	63.63%	• إمكانيات وتسهيلات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة

جدول (7)؛ نتيجة تقييم مؤشرات المركز الخامس (الإمكانيات المادية والبنية التحتية) في إدارة الجودة الشاملة/ كلية طرابلس للعلوم والتقنية

VI. أحد المرتكزات المهمة في إدارة الجودة الشاملة؛ هي تقييم علاقة الكلية بالمجتمع المحلي وذلك وفقاً لسباق مؤشرين جوهريين هما؛

- مؤشر مستوى البحث العلمي والاستشارات التي تتناول قضايا المجتمع، حيث حظي هذا المؤشر بتصنيف ضمن خانة "متدني" من قبل قرابة (61%) من العدد الإجمالي لعينة المشاركين من أعضاء هـ التدريس بالكلية، بينما رأت شريحة أخرى من عينة المشاركين تقدر تقريبا بـ (35%) بأنّ تقييم المؤشر يتمركز في خانة "متوسط/مقبول". في ذات الوقت، وضعية هذا المؤشر قصرت في استقطاب نسبة تتجاوز (4.5%) من عينة المشاركين لتحقيق خانة "جيد".

- مؤشر علاقة الكلية مع المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية محليا تخضع لنفس وضعية سابقتها، هذا يدل صراحة على أنّ علاقة الكلية بالمجتمع المحلي تتسم "بالتدني" مع وجود آراء محدودة (تقريبا 30%) تضعها في مصاف "متوسط"، وقل بكثير نسبة أخرى (تقريبا 8.7%) من أعضاء هيئة التدريس لديها قناعة بأنّ مؤشر العلاقة "جيد".

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا			
المرتکز السادس: علاقة الكلية / المعهد بالمجتمع المحلي			
نسبة درجة التقييم الى العينة المنجزة الاجمالية			المؤشر
جيد	متوسط	متدني	المؤشر
04.34%	34.78%	60.88%	• مستوى البحث العلمي والاستشارات التي تتناول قضايا المجتمع
08.69%	30.43%	60.88%	• علاقة الكلية/المعهد مع المؤسسات الاقتصادية الصناعية والاجتماعية محليا

جدول (8)؛ نتيجة تقييم مؤشرات المرتکز السادس (علاقة الكلية بالمجتمع المحلي) في إدارة الجودة الشاملة/ كلية طرابلس للعلوم والتقنية .

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة

من مقتضيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، هو إقامة المرتكزات الستة الاساسية التي تناولتها الدراسة، على نحوٍ داعم.

إنّ بناء منظومة إدارة الجودة الشاملة يجب أن يُقام على مرتكزات تتمتع بالصلابة الكافية، وذلك بناءً على عدد من المؤشرات الجيدة التفصيلية التي يحتضنها كلُّ مرتكزٍ.

بطبيعة الحال، كلُّ مرتكزٍ من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، يتكون من عوامل متعددة ذات مؤشرات صريحة ينبغي الاستدلال بها للوصول إلى قناعة بأهليتها في دعم مستهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

إنّ وجود عدد كبير من المؤشرات "المتدنية" في منظومة المؤسسات التعليمية العليا غير كافٍ لإقامة مستهدف إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يقتضي تسخير مجهودات تأهيل جادة لمعالجة القصور الذي تعاني منه مرتكزات الجودة وتهيئة الظروف إيجابيا.

على سبيل المثال؛ من المتطلبات المبدئية لمشروع تطبيق إدارة الجودة، هو ضرورة أن تتبنى القيادة الإدارية بالمؤسسة التعليمية قناعة صريحة بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل فعال لتغيير الواقع نحو الأفضل، والوصول بالمؤسسة التعليمية إلى مستويات تنافسية مقبولة على النطاق المحلي والإقليمي والدولي، بحيث تكون الجودة هي المبدأ الجديد ويشارك فيها الجميع؛ الأمر الذي يلزم القيادات بالمؤسسة التعليمية بتبني قضايا التغيير في ظل التحديات المتجددة، وتبني القرارات على الحقائق وتفويض صلاحية لفرق العمل من الأساتذة والطلاب، وتغيير بيئة العمل بحيث تتسم بطابع إيجابي فعال. إنّ إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً، ولكنها طريقة جديدة للتفكير في العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

كما هو ملاحظ من عرض نتائج الدراسة، إنّ هناك نتائج "متواضعة" لكل المؤشرات الستة التي يستند عليها مرتكز القيادة الإدارية العليا في الكلية. لعل فتح حوار جاد ومتكرر داخل الوسط الأكاديمي كفيل بإعطاء جرعات تحفيز وتوعية لكل مستويات الإدارة.

من المؤشرات الصريحة التي تشير إلى وجود "تدنٍ" صارخ هو مسألة الإمكانيات المادية والبنية التحتية للكلية، بينما توجد نسبة ضئيلة من المشاركين في العينة عبروا عن وجود رضا في بعض المؤشرات التي لم تتجاوز (9%) من عينة المشاركين وعلى الأخص في حالة مؤشر؛ خدمات وامكانيات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

كما أنَّ وجود رؤية واستراتيجية للتطوير والتجديد من قبل الإدارة العليا بالكلية تعتبر مسألة جوهرية في مقتضى إدارة الجودة الشاملة، أمَّا النتائج الجدلية الواردة في نتائج مؤشر الدراسة بالخصوص لا يعطي انطباعاً بوضوح المفهوم، بل يفصح عن

غياب مفاهيم مشتركة وثوابت أساسية مما نتج عنه تشتت آراء عينة المشاركين لتعطي تقييمات متقاربة للمؤشر في حالة "المتدني" و "المتوسط" و "الجيد".

إنَّ نسبة المؤشرات "الجيدة" التي افصحت عليها الدراسة خلال الجداول الستة، لا تضرر في ثناياها ظروفاً داعمة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في كلية طرابلس للعلوم والتقنية مالم يتم وضع مخطط تأهيل وتطوير للمؤشرات لتصبح في خانة "جيدة"، وذلك على نسقٍ متكامل وشامل لكل المؤشرات الوارد ذكرها وكذلك التي يمكن استدراكها تحت نفس المرتكزات، أو أي مرتكزات إضافية أخرى.

وخلاصة القول، إنَّ زخمٍ كبيرٍ من المؤشرات المعول عليها في دعامة المرتكزات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة في كلية طرابلس للعلوم والتقنية، تعاني من ضعفٍ أو مستويات متواضعة للغاية، وهي بذلك لا تشكل بيئة داعمة للنهوض بجودة المخرجات التعليمية، وتحسين تنافسية الكلية، والمساهمة في كفاءة الخريجين لخدمة المجتمع.

النتائج والتوصيات:

- حظي مستهدف إدارة الجودة الشاملة باهتمامٍ كبيرٍ من قبل مؤسسات التعليم العالي في كثير من بلدان العالم، حيث سجلت معظم المؤسسات التي انخرطت في تطبيقاته نتائجاً ملموسة، وانعكس ذلك بشكل صريح على تحسن ملحوظ في المخرجات التعليمية.
- في الجانب الآخر، المؤسسات التعليمية التي تغاضت عن أهمية تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، عانت من مخرجات تعليمية متدنية، ودور اجتماعي منقوص، وفرص تحسين ضئيلة وهو ما أفقدها فرصة القيام بدورٍ مرموقٍ على جميع الأصعدة المرتبطة بها.
- افصحت نتائج هذه الدراسة بأنَّ كلية طرابلس للعلوم والتقنية تحتاج إلى تسخير إرادة قوية من قبل الإدارة العليا، لتبني مخطط طموح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يعول

عليه ملياً في تحسين أداء الكلية، والرفع من قدراتها التنافسية، وللوصول بمخرجاتها التعليمية إلى مصاف المؤسسات التعليمية الرائدة إقليمياً ودولياً.

• إنَّ الأساس الذي تُبنى عليه إدارة الجودة الشاملة هو انتهاج فلسفة جديدة بالكلية يشترك فيها جميع العاملين بالكلية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما أنَّ وضع هدف دائم يتمحور حول تحسين المخرجات التعليمية وتطوير الكلية بما يحقق الأهداف المنشودة تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات هذه الفلسفة المنشودة.

• مسألة الفلسفة ومستهدف التحسين والتطوير المستمر تتعمق مفاهيمها وآلياتها بالتدريب والحوار المثابر عن طريق ورش العمل وحلقات العصف الذهني وتحسين مهارات العاملين.

• وضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية يتم الشروع فيها بمجرد تبني فلسفة الجودة وتعميق مفاهيمها بالتدريب والحوار وحلقات العصف الذهني.

• من القضايا الاستراتيجية التي تتناولها استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية هو وضع مسار قصير الاجل، ومسار متوسط الاجل لوضع مخطط له مستهدفات تحسين مؤشرات كُلِّ مرتكزٍ من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الستة التي تناولتها هذه الدراسة.

• وضع آليات تنفيذ وتقويم للمؤشرات المستهدفة على النطاقين؛ القصير والمتوسط.

• من أمثلة المؤشرات التي يمكن أن يتضمنها المسار السريع بالتحسين والتأهيل، هو وفقاً للآتي؛

✓ المرتكز الأول؛ الطلبة.

قد يتضمن المسار السريع معالجة وتأهيل المؤشرات الآتية؛

- المعايير والإجراءات المتبعة لقبول الطلبة

- النشاطات الطلابية الرياضية والترفيهية.

- مساهمة الطلبة في تقييم أداء الكلية.

✓ المرتكز الثاني؛ أعضاء هيئة التدريس

يمكن معالجة وتأهيل بعض المؤشرات بحيث تصب في تهيئة الظروف الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، مثلاً؛

- الشروع في برامج التدريب والتأهيل الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس
- وضع واعتماد معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس بالكلية
- درجة الوعي والرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الإفصاح عن درجة وضوح رسالة الكلية/ الجامعة لأعضاء هيئة التدريس
- احياء وتحفيز التجانس والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس

✓ المرتكز الثالث؛ المناهج التعليمية

- قد يتم تحويل المناهج القائمة خلال مدة زمنية قصيرة بحيث تتناسب مع الطلبة، وفي حالة تعذر ذلك تدرج تحت المسار المتوسط.

✓ المرتكز الرابع؛ القيادة الإدارية في الكلية

- كل مؤشرات المرتكز الرابع المتعلقة بالقيادة الإدارية بالكلية يمكن استهدافها بمسار سريع لتحسينها، وإدراجها في خانة جيدة

✓ المرتكز الخامس؛ الإمكانيات المادية والبنية التحتية

- في واقع الحال؛ كل المؤشرات المنضوية تحت هذا المرتكز تحتاج الى نطاق زمني طويل نوعاً ما (متوسط المدى) لتحسينها ووضعها في وضعية جيدة تلبي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي؛ ليس من المناسب معالجة هذه المؤشرات ضمن المسار السريع المدى، بل تتطلب وقتاً أطول لتحسينها.

✓ المرتكز السادس؛ علاقة الكلية بالمجتمع المحلي

قد يتم وضع خطوات ملموسة، خلال مدة وجيزة، لتأسيس علاقة بين الكلية والمجتمع المحلي، بينما يتم فتح حوار متأني وجاد لايجاد علاقة تتسم بطول النفس وتخلق صورة مشرفة للكلية داخل وسطها الاجتماعي الذي تنتظر منه الدعم المباشر وغير مباشر.

• من خلال نتائج النجاح التي تجنيها الكلية من مخططات المسار السريع، يتوقع أن تتولد رغبة لدى كل الاطراف في تحقيق نجاحات أعم وأكثر وهو ما يدعم مستهدف تطبيق ادارة الجودة الشاملة والظفر بالتحسين المستمر للكلية.

المصادر والمراجع:

1. احمد الخطيب؛ التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص:15.
2. خالد الصرايرة، ليلي عساف؛ المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (1) -2008.
3. العلوي، حسين محمد؛ 1998 ، إدارة الجودة الشاملة لى مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص.16.
4. سهام كامل محمد، عبدالاله حميد، منال السماك؛ مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد5 بالمؤتمر العلمي، 2016.
5. علي جبلاق؛ إدارة الجودة ، الجامعة الافتراضية السورية

<https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3171>

6. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الطبعة الثانية 2009 .

7. نصر إدريس عبد الكريم سري / سالم صالح العربي؛ واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال،

إصدار خاص بالمؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي 2018.

8. فرج المبروك؛ التعليم في ليبيا الواقع والافاق، ورقة بحثية، ابريل 2017.

9. عبد الله الاشهب، سهام عبد الله الاشهب؛ التعليم العالي في ليبيا في ضوء بعض المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم وفرص التطوير، المؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي، يناير 2022.

10. محمد الطاهر عبدو؛ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها، مجلة العلوم التطبيقية والبحثية، عدد 16، 2017.

11. زكريا العوكلي، سدينا جبريل غيث؛ قواعد مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي على ضوء ثقافته التنظيمية، مجلة كلية التربية - جامعة سرت، المجلد (1) العدد (1) يناير 2022.

12. فوزي محمود اللافي الحسومي؛ تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية" تاريخ النشر: 2021.05.21 المعهد العالي للعلوم والتقنية-ليبيا.

13. خديجة بحيح وايمان جاد المولى الفاندي؛ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاداب بجامعة بنغازي، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (2021) 307-31/ ICQAHE

14. علي جاب الله، المكاشفي الخضر الطاهر؛ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت - ليبيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، مارس 2015 الشارقة-الامارات العربية المتحدة.

15. أحمد ابراهيم احمد، الجودة الشاملة في الادارة التعليمية المدرسية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2003، ص 175

المراجع الأجنبية:

- 1 . Buter, D. (1995–1996) Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to Improved Performance: [http://www. Dbainc.com/dba2/library/survey/section](http://www.Dbainc.com/dba2/library/survey/section).
- 2 . QS World University Rankings, 2018; <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>
- 3 . <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>
- <https://cwur.org/2018-19.php>.
3. IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN AN ACADEMIC UNIT OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION
By Susan J. Michaelson, B.S. A Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School, Marquette University, in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts .July 1994.
3. Total Quality Management in Education. By; Edward Sallis, Third Edition 2005, ISBN 0-203-41701-1 Master e-book ISBN
4. THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN FOSTERING ISLAMIC HIGHER EDUCATION Imam Azhar, Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia
5. Total Quality Management in Education. By; Edward Sallis, Third Edition 2005, ISBN 0-203-41701-1 Master e-book ISBN
6. THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN FOSTERING ISLAMIC HIGHER EDUCATION. Imam Azhar, Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia. Madinah: Jurnal Studi Islam, Volume 5 No 1 Juni 2018

7. Chin, K.S., Dale, B.G. and Pun, K.F. (2000), Implementing the UMIST Total Quality Management Framework in Hong Kong Manufacturing Industries, City University Press, Hong Kong
8. Delors, J. et al. 1996. Learning: The Treasure Within. Paris, UNESCO
9. SHAKUNTALABEN G. PATEL; TQM in Higher Education Institutions, International Journal for Research in Education. Vol. 2, Issue:2, Feb 2013 (IJRE) ISSN:2320-091X
10. THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN FOSTERING ISLAMIC HIGHER EDUCATION
Imam Azhar, Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia.
Madinah: Jurnal Studi Islam, Volume 5 Nomor 1 Juni 2018